

DISEÑAR LOS PROCESOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL NORTE DE LA CIUDAD DE CALI.

NATALIA PEREZ LOPEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION

SANTIAGO DE CALI

2018

DISEÑAR LOS PROCESOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL NORTE DE LA CIUDAD DE CALI.

NATALIA PEREZ LOPEZ

Trabajo de investigación para optar al título de Magister en Administración

DIRECTOR:

MONICA GARCIA SOLARTE

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION

SANTIAGO DE CALI

2018

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, septiembre de 2018

*A Dios doy gracias porque me permitió llegar con éxito
a la culminación de una gran etapa de mi vida, porque me dio
la fuerza necesaria para afrontar los miedos de este reto y porque
me permitió tener salud, sabiduría y amor para lograrlo.*

*Doy gracias a mis padres, esposo y familia por su apoyo incondicional y
por brindarme siempre su confianza, amor y fortaleza en este proceso
que me permitirá seguir creciendo junto a ellos.*

Natalia Perez Lopez

Agradecimientos

Al director general de la institución educativa el Sr. Andrés Lopez quien me brindo todo su apoyo y siempre tuvo la disposición para suministrar la información necesaria para la realización de este trabajo de investigación y a los colaboradores que me permitieron conocerlos un poco más en el día a día de sus labores.

A la profesora Mónica García Solarte que desde siempre me brindo todos sus conocimientos y experiencias, guiándome con la mejor disposición y dedicación para llegar a la culminación de este trabajo investigativo.

A Tecnoquímicas, que me brindo el apoyo y la facilidad de obtener los recursos económicos necesarios para poder seguir formándome como profesional y que esto me permita formarme como un ser humano integro.

A la Universidad del Valle, a toda su planta docente y a mis compañeros que me aportaron académicamente y me llenaron de grandes experiencias durante este gran proceso que apporto a todos los aspectos de mi vida.

Contenido

1. Definición del problema.....	12
1.1. Antecedentes del problema.....	12
1.1.1. Formulación del problema.....	14
1.2. Justificación	14
1.3. Objetivos.....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos	16
1.4. Metodología.....	17
1.4.1. Aplicación metodológica.....	20
2. Marco referencial	22
2.1. Marco teórico.....	22
Organización y planificación del área de gestión humana.....	29
Incorporación y adaptación de las personas a la organización	42
Compensación, bienestar y salud de las personas.....	52
Desarrollo del personal	59

2.2. Marco conceptual.....	71
2.3. Marco contextual	73
3. Resultados	78
3.1. Identificación y descripción de las prácticas actuales desarrolladas y definición de los procesos que deben ser aplicados en la institución.	78
3.1.1. Establecimiento de los procesos de gestión humana que deben ser diseñados y aplicados en la institución.....	84
3.2. Estructura y diseño de los procedimientos del macroproceso de organización y planificación del área de gestión humana.	88
3.3. Estructura y diseño de los procedimientos del macroproceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización.	123
3.4. Estructura y diseño de los procedimientos del macroproceso de compensación y salud de las personas.....	145
3.5. Estructura y diseño de los procedimientos del macroproceso de desarrollo del personal... ..	168
3.6. Estructura y diseño de los procedimientos del macroproceso de las relaciones con el empleado.	179
4. Conclusiones	183

5. Recomendaciones.....	186
Bibliografía	187

Lista de Figuras

Figura 1: Macro proceso planteado por Chiavenato	27
Figura 2: Macro procesos planteados por García, Murillo y González.	28
Figura 3: Estructura Organizacional	76
Figura 4: Mapa de ubicación.....	165

Lista de Tablas

Tabla 1: Actividades a desarrollar.....	19
Tabla 2: Diario de campo	21
Tabla 3: Demanda docentes año lectivo 2015-2016	92
Tabla 4: Estudiantes matriculados año lectivo 2015 - 2016.....	92
Tabla 5: Demanda docentes año lectivo 2016 - 2017	93
Tabla 6: Estudiantes matriculados año lectivo 2016 - 2017.....	93
Tabla 7: Demanda docentes año lectivo 2017- 2018	94
Tabla 8: Estudiantes matriculados año lectivo 2017 - 2018.....	94
Tabla 9: Inventario de recursos de emergencia.....	165
Tabla 10: Plan sugerido de implementación	185

Introducción

En la actualidad las empresas se ven en la necesidad de desarrollar estrategias o ventajas competitivas con el fin de adaptarse a los constantes cambios que se presentan en el mundo empresarial; estas estrategias a su vez deben ser incorporadas a los distintos procesos que se llevan a cabo en las organizaciones con el fin de generar una diferenciación no solo a mediano plazo sino a largo plazo. Es por esta razón que el macro proceso de la gestión del talento humano cobra gran relevancia y es necesario que las organizaciones lo conozcan, lo desarrollen y lo apliquen en el interior de las mismas.

Según mencionan García et al. (2011) los macro procesos de la gestión del talento humano son vistos como un conjunto de procesos estratégicos que involucran al ser humano como factor fundamental, ya que este logra generar una ventaja competitiva siempre y cuando exista una formación, una dedicación y una gestión eficiente del talento de cada uno, donde la organización juega un papel fundamental, pues es esta quien aporta los recursos y el tiempo necesario para el desarrollo de este.

A partir de lo anterior, el diseño de los macro procesos de gestión del talento humano en general le permitirá a la institución educativa de estudio, reestructurar y desarrollar las herramientas administrativas necesarias para que su proceso sea el adecuado, conforme al cumplimiento de las necesidades internas y externas.

Los macro procesos estarán basados en los planteamientos de García et al. (2011), quienes desarrollaron una estructura compuesta de cinco macro procesos que tienen como finalidad brindar a la institución una adecuada definición de sus procesos y actividades, con el fin de que

exista una relación sólida entre la organización y las personas que desempeñan las labores diarias en el interior de esta.

El presente documento mostrara la situación actual de la institución educativa y partiendo de esto, se diseñarán los macro procesos que en la actualidad no son tenidos en cuenta; así mismo se realizara la actualización y la documentación de los existentes. Dentro del diseño de cada uno de los macro procesos se pretende incluir el objetivo, el alcance, los responsables, la periodicidad y la respectiva descripción de cada uno, de acuerdo a su agrupación basada en la recolección de la información teórica de los diferentes autores que han desarrollado el tema de gestión humana.

El primer macro proceso que se desarrolló fue el de organización y planificación del área de gestión humana, el cual tiene inmerso los procesos de planeación estratégica, políticas, marco legal, y análisis y diseño de cargo.

El segundo macroproceso fue el de incorporación y adaptación de las personas a la organización, conformado por los procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción.

El tercer macroproceso fue el de compensación, bienestar y salud de las personas, el cual integro los procesos de compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial y calidad de vida laboral.

El cuarto macroproceso fue el de desarrollo de personal el cual está compuesto por los procesos de capacitación y entrenamiento, desarrollo profesional y plan carrera, evaluación del desempeño y monitoreo y por último el quinto macroproceso es el de las relaciones con el

empleado cuyos procesos son negociación colectiva y pacto colectivo, relaciones con el sindicato, y cesación y ruptura laboral.

Finalizando el documento se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones respecto al diseño, al mejoramiento y la estructuración de los macro procesos en la institución educativa.

1. Definición del problema

1.1. Antecedentes del problema

Los procesos de gestión del talento humano según Dolan & Raich (2010) han sufrido una evolución muy grande, lo que ha permitido que las personas que integran las organizaciones asuman roles estratégicos; es por eso que desde el área de gestión humana se busca dar gran importancia a los aportes que realiza el empleado en sus labores diarias, enfocándose en generar una cooperación y una participación activa.

García (2009) por su parte afirma que cada uno de los procesos de gestión humana debe ser estratégico y debe aportar al desarrollo de la cultura interna y el capital social. Es ahí donde se puede decir que la gestión humana da solución a las falencias internas, ya que si desde el principio se realiza una planeación conectada con la estrategia de la organización se puede lograr una alineación que repercuta en la productividad, competitividad y atracción del mejor talento humano.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha evidenciado la necesidad de diseñar en la institución educativa de estudio los macro procesos de gestión del talento humano que permitirán a la organización una formalización y una estandarización.

La institución educativa de estudio es una pyme familiar, que entre los periodos 2016, 2017 y 2018 ha presentado un crecimiento en la población de estudiantes matriculados con el 40% y 21% respectivamente. Así mismo se logra evidenciar un fortalecimiento de los convenios con los municipios y otras entidades con y sin ánimo de lucro, debido a que durante el periodo ya mencionado se presentó un crecimiento de la cantidad de estudiantes matriculados por este medio con el 75% y el 80% en el 2017 y 2018. Esta institución a pesar de su tamaño, ha logrado mantenerse en el sector educativo por el atractivo de sus programas académicos y sus convenios de práctica.

Para continuar con el proceso de crecimiento y que se logre obtener una certificación de calidad, la institución debe contar con una planta docente y administrativa adecuada, que garantice el cubrimiento de las necesidades de cada programa y así mismo se brinden servicios de calidad y de formación integral, que permitan a los estudiantes desarrollar sus capacidades en otros ámbitos y que le conceda a la institución desarrollar los protocolos necesarios para el buen funcionamiento ante los entes de control y vigilancia.

Entre los puntos débiles que se han encontrado en la institución se evidencia que el personal administrativo se encuentra integrado por el núcleo familiar y cada uno se ha incorporado al proceso administrativo de acuerdo a sus experiencias y al legado que dejó el fundador, mas no se tienen bases académicas. La planeación estratégica no se tiene documentada, el personal docente

es vinculado por medio recomendaciones, para estos no existe un proceso de reclutamiento debidamente estructurado, no existe un plan de compensación, no existen beneficios, el plan de desarrollo es débil y la política de incentivos se desarrolla de manera informal de acuerdo a la labor desempeñada diariamente.

1.1.1. Formulación del problema

Por todo lo mencionado anteriormente con esta investigación se pretende resolver el siguiente interrogante:

¿Cuáles son los macro procesos de gestión del talento humano más apropiados para la institución educativa de estudio?

1.2. Justificación

En las organizaciones contemporáneas un punto clave es el factor humano, ya que este aporta a la estrategia y a la consecución de los objetivos propuestos, siempre y cuando exista un direccionamiento adecuado que genere una armonía entre la organización y el empleado; y es ahí donde el área de gestión humana y todos sus macro procesos juegan un papel fundamental porque ya no solo se encargan del manejo de las relaciones, la cultura y el clima, sino se encargan de encontrar y potencializar el talento de cada individuo para así generar una diferenciación frente a los competidores, logrando una permanencia en el tiempo.

El mundo empresarial existente, enfoca su desarrollo, demanda y crecimiento en la competitividad de las organizaciones, esta competitividad lleva a que los directivos garanticen

asertividad a la hora de dirigir y administrar la mano de obra que en última es la encargada de garantizar un buen producto o servicio que sea confiable y de calidad.

Dada la importancia del área y de la estructuración de los macro procesos de la gestión del talento humano, se ha identificado que en la institución educativa de estudio se deben formalizar todos los procesos, que en la actualidad se llevan de manera informal y que no permiten que la organización sea llevada de manera ordenada y efectiva.

En este trabajo de investigación se diseñarán todos los macro procesos de gestión del talento humano, con el fin de que la organización desarrolle una sinergia en todos sus procesos y que en su correlación permitan a la organización potencializar sus objetivos.

Este diseño permitirá que la organización formalice y desarrolle estrategias que le permitan apuntar al cumplimiento de los objetivos organizacionales y que esto logre en la institución un foco competitivo que repercuta en la obtención de reconocimiento, calidad y eficiencia de los programas académicos.

Con todo lo anterior, se busca generar en la institución una solución administrativa de enfoque humano, permitiendo mejorar y fortalecer cada uno de los procesos ya mencionados, para garantizar un cambio en el manejo administrativo actual y una contribución al crecimiento de la organización tomando como foco fundamental al colaborador. Así mismo, a nivel profesional el presenta trabajo permitirá que la autora fortalezca y desarrolle nuevos conocimientos, que le aporten a su formación y experiencia laboral y que a su vez estos sean transmitidos a otras organizaciones que presentan debilidades o quieren reforzar sus procesos de gestión del talento humano.

1.3. Objetivos

Objetivo general

Diseñar los procesos de la gestión del talento humano en una institución educativa de la ciudad de Cali, con el fin de formalizar y estandarizar los procedimientos relacionados con la integración y el mantenimiento del personal idóneo en la organización.

Objetivos específicos

- Identificar y describir las prácticas de gestión del talento humano que se desarrollan actualmente y definir cuáles son los procesos más apropiados para aplicarlos en la institución.
- Estructurar y diseñar los procedimientos del macroproceso de organización y planificación del área de gestión humana.
- Estructurar y diseñar los procedimientos del macroproceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización.
- Estructurar y diseñar los procedimientos del macroproceso de compensación y salud de las personas.
- Estructurar y diseñar los procedimientos del macroproceso de desarrollo del personal.
- Estructurar y diseñar los procedimientos del macroproceso de las relaciones con el empleado.

1.4. Metodología

El presente trabajo partirá de una investigación descriptiva, la cual tiene como propósito según Méndez (1998) la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación y que identifican las características, las conductas y actitudes del problema investigado, estableciendo comportamientos concretos que permiten la asociación de variables de investigación. Para el caso de estudio este tipo de investigación permitirá identificar y analizar los aspectos más relevantes de la situación actual de la institución, para así iniciar con el diseño de los macro procesos.

Méndez (1998) afirma que la información recolectada es la materia prima que permitirá que se explore, describa y explique los hechos que definen el problema de investigación, por esta razón es importante que se utilicen técnicas y fuentes que permitirán recolectar la información más relevante.

A continuación, se realizará una descripción de cada una de las fuentes con el fin de conocer las técnicas que se utilizan según Méndez (1998).

- Fuentes secundarias: Es toda la información básica que se recoge de forma escrita y que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido información a través de otras fuentes o de su participación en suceso. Esta información se encuentra almacenada en libros, periódicos, documentos y otros materiales de consulta.
- Fuentes primarias: Es toda la información que se recoge de manera directa por parte del investigador, ya sea de forma oral o escrita y que se recopila a través de relatos o escritos que son transmitidos por parte de las personas que integran el problema de

investigación. Las técnicas que se utilizan para recolectar este tipo de información de son: Observación, entrevistas, encuestas, cuestionarios o sondeos.

Para el caso de estudio se usarán ambas fuentes de investigación, en la primera la información se encuentra sustentada en los textos bibliográficos y para la segunda la información será recolectada por medio de las siguientes técnicas que son definidas por Méndez (1998):

- Entrevistas a profundidad: Recolección de información que tiene como objetivo indagar de forma específica y profunda a los involucrados, esta se realiza por medio de un cuestionario diseñado por parte del investigador donde el entrevistado puede proporcionar información más detalladas del problema de investigación.
- Observación: Uso sistemático de los sentidos, en búsqueda de datos necesarios que permiten resolver el problema de investigación. Esta técnica se divide en dos tipos, la observación participante y la observación no participante. La observación participante se realiza de forma directa o indirecta; directa cuando el investigador pertenece al grupo o a la organización que se investiga e indirecta cuando su único propósito es recoger la información necesaria para el trabajo propuesto. La observación no participante permite conocer hechos o situaciones que de algún modo son de carácter público o que no necesariamente pertenecen a conductas privadas.
- Encuestas: Recolección de información que se realiza por medio de formularios, los cuales tiene aplicación en los problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes y sistemas de conocimiento.

En este trabajo descriptivo se pretende realizar un diagnóstico inicial, el cual arrojará la información necesaria que permitirá iniciar con la investigación, en esta parte se abordará al director general y al coordinador administrativo, a los cuales se le realizara una entrevista a profundidad para conocer el contexto de la institución y de los procesos llevados actualmente.

Igualmente se realizará una observación directa no participante en compañía del coordinador académico y administrativo con el fin de conocer como son abordados en el día a día los procesos concernientes al tema de investigación y que permita conocer cuáles son las necesidades reales con respecto al personal, a su vez se aplicará una encuesta a los colaboradores que se enfocará en preguntas concernientes a su cargo, a sus funciones y a su satisfacción y familiaridad con los procesos de la organización.

A continuación, se mostrará cuáles son las actividades que permitirán dar cumplimiento al logro del objetivo general y cuáles serán los impedimentos que se pueden llegar a presentar a lo largo de la investigación.

Tabla 1: Actividades a desarrollar

ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN LA METODOLOGIA		
Objetivo General	Actividades	Impedimentos
Diseñar los procesos de la gestión del talento humano en una institución educativa del norte de la ciudad de Cali, con el fin de formalizar y estandarizar los procedimientos que permitan integrar y mantener al personal idóneo dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista inicial - Diagnóstico de los procesos desarrollados en la institución - Recolección de información de la institución - Validación de la información sobre la descripción y el análisis de los cargos - Diseño de la estructura salarial - Diseño de los planes de capacitación y entrenamiento - Validación de la información referente a Salud Ocupacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca documentación de los procesos - Poca colaboración de los Directivos

Fuente: Elaboración propia

1.4.1. Aplicación metodológica

En el diseño metodológico se estableció un diagnóstico inicial, en este se realizaron dos visitas, donde se abordó al director general y al coordinador administrativo y se aplicó la entrevista a profundidad.


Así mismo, se realizó una visita y en compañía del coordinador administrativo se logró evidenciar toda la documentación física y el levantamiento de algunos procesos que están inconclusos, se realizó la validación de toda la información en general de la institución.

Posterior a esto, se realizaron tres visitas en las cuales se aplicó el proceso de observación directa, en una de estas visitas se logró ver como se desarrollaba el proceso de reclutamiento, por último, se realizó una visita en la cual se aplicaron los respectivos cuestionarios a los colaboradores.

En el desarrollo de todo este proceso se utilizó un diario de campo el cual se desarrolló de acuerdo a las necesidades del trabajo; esta herramienta permitió que la investigadora registrara cada uno de los hechos y le permitiera sintetizar todas las actividades, analizarlas y llegar a los resultados finales.

A continuación, se mostrará el diario de campo con las fechas y actividades que se realizaron en el transcurso de la investigación.

Tabla 2: Diario de campo

<div> <div>DIARIO DE CAMPO TRABAJO DE INVESTIGACION</div>  </div>				
	FECHA	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	ASISTENTES
1	3 de marzo de 2018	Diagnostico inicial	Entrevista	* Director General * Investigadora
2	10 de marzo de 2018	Diagnostico inicial	Entrevista	* Coordinador Administrativo * Investigadora
3	8 de marzo de 2018	Validacion de la documentacion y el levantamiento de los procedimientos existentes	Observacion	* Coordinador Administrativo * Investigadora
4	15 de marzo de 2018	Validacion de los procesos en general	Observacion	* Investigadora
5	16 de marzo de 2018	Validacion de los procesos en general	Observacion	* Investigadora
6	17 de marzo de 2018	Validacion del proceso de reclutamiento	Observacion	* Coordinador Administrativo * Coordinador Academico * Investigadora
7	31 de marzo de 2018	Aplicación de cuestionarios	Encuesta	* Colaboradores * Investigadora

Fuente: Elaboración propia

2. Marco referencial

2.1. Marco teórico

El capital humano en las organizaciones se ha convertido en un tema de relevancia donde se busca que este aporte estratégicamente al crecimiento económico y financiero de la empresa, garantizando una satisfacción para el mismo. Es ahí donde la gestión humana permite que por medio de los macro procesos se logre una sinergia entre el personal y la organización de acuerdo a la particularidad de cada una.

Se plantea por Chiavenato (2000) que el origen de la administración de recursos humanos se da a comienzos de siglo XX, después de la revolución industrial, inicialmente el proceso se denominó relaciones industriales, se pretendía con este crear un acuerdo entre las personas y la organización con el fin de minimizar los conflictos, apuntando a que los objetivos de ambas partes fueran cumplidos.

El término de relaciones industriales según Chiavenato (2000) presento un cambio en los años de 1950 y se denominó administración de personal, con este nuevo termino no solo se pretendía seguir resolviendo los conflictos, sino que se les dio relevancia a las personas pasando de ser consideradas un recurso de la organización consumible a ser un poderoso activo que impulsaba la creatividad organizacional.

La evolución de la gestión humana según Calderón, Naranjo y Álvarez Giraldo (2007) después de 1962 a raíz de la industrialización empezó a tener una nueva perspectiva, enfocada en las organizaciones construidas socialmente, buscando que esta área se convirtiera en un apoyo para el logro de los objetivos. Hacia 1991 se continúa con esta nueva convicción y se inicia con

la concepción de proporcionar al trabajador una estabilidad y un desarrollo y si alguno de estos faltaba se debía garantizar el cumplimiento del otro.

Con todo esto se dio paso al nuevo enfoque de la gestión humana, esta área paso a ser considerada estratégica según García et al. (2011) ya que se convirtió en esa dinámica que impulsa la utilización adecuada del talento de las personas con el fin de integrar los grupos sociales para llegar al logro de los objetivos de la organización. Al concebirse esta como estratégica debe estar integrada o desarrollada por un conjunto de objetivos que guíen las actividades que la componen y basada en la teoría de las competencias contribuirá al logro de estos, ya que esta teoría es una metodología que permite que los procesos como el diseño de los cargos, el reclutamiento, la selección, la gestión de desempeño, la capacitación, la compensación y el desarrollo, entre otros apunten al logro de los objetivos organizacionales. (Gallego, 2012).

En Colombia muchas organizaciones han implementado esta metodología, que integra el saber, el hacer y el ser.

Se podría decir entonces que la administración de los recursos humanos no es algo que surgió de un momento a otro, al contrario, es un proceso que ha evolucionado durante décadas y que va ligado a la existencia de la civilización, el cual cada vez se va perfeccionando de acuerdo a las características y necesidades de las organizaciones modernas. (Werther & Davis, 1995).

El ser humano es la parte fundamental de una organización, cobra gran relevancia porque es quien aporta al desarrollo empresarial y es quien ejecuta los procedimientos, permitiendo que se alcance el crecimiento esperado al interior y al exterior de la misma. De esta manera al existir

una relación en doble sentido, la organización debe garantizar el bienestar y el desarrollo de las personas que se encuentran en su interior.

Desde el punto de vista empresarial, la administración establece que las cosas deben hacerse de la mejor manera, usando los recursos disponibles y necesarios para que se alcance el logro de los objetivos y se desarrolle a largo plazo una ventaja competitiva.

La organización según Chiavenato (2000) es un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos, se puede decir entonces que en las organizaciones existe una agrupación de recursos físicos, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos que permiten el fácil desarrollo de las tareas y el buen funcionamiento, que lleva inmerso la consecución de los propósitos organizacionales.

Uno de los recursos más relevantes en las organizaciones como ya se había mencionado es el ser humano, el cual presenta necesidades, cualidades y características que deben ser satisfechas, con el fin de que se logre un compromiso y una integración total de este.

En las organizaciones según Rodríguez Valencia (2002) debe existir un equilibrio entre, los intereses, las capacidades y las oportunidades que se les brinda a los empleados, ya que la falta de conjunto de acciones generara en los individuos unas condiciones de descontento y desmotivación que no permite el compromiso total en el desarrollo de sus funciones laborales.

A raíz de lo mencionado anteriormente se puede decir entonces que la administración de los recursos humanos es de gran importancia en las organizaciones, ya que esta integra todos aquellos procesos que están inmersos en el desarrollo gerencial involucrando a toda la

organización en general, igualmente permite a la organización afrontar los desafíos que constantemente se presentan en el mundo empresarial que en la actualidad es cambiante.

Bohlander, Sherman y Snell (2001) hacen referencia a que los recursos humanos en las organizaciones impulsan el buen desempeño de estas y a través de la unión de distintos tipos de personas se logra el alcance de los objetivos comunes.

Es por eso que se puede afirmar que la administración de los recursos humanos es sin dudarlo el proceso más complejo dentro de una organización, ya que tiene como reto generar una sinergia entre los individuos y la empresa; el individuo es de naturaleza compleja y cada uno tiene una personalidad única que responde a sensaciones internas y externas. El ser humano esta inmerso en un mundo de sentimientos, que deben ser comprendidos e interpretados para lograr satisfacer todas las necesidades humanas y que la motivación genere en el individuo el aportar todos sus conocimientos para el logro de los objetivos principales de la organización.

Rodríguez afirma que “el desafío de la empresa consiste en lograr un ambiente que impulse las inclinaciones positivas de su personal y facilite lazos estrechos entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales”. (Rodríguez Valencia, 2002, p.13)

Con lo mencionado anteriormente se logra evidenciar la importancia del proceso de gestión humana en una organización, el cual está conformado por un conjunto de planes, actividades, programas y políticas, que permiten lograr un equilibrio organizacional.

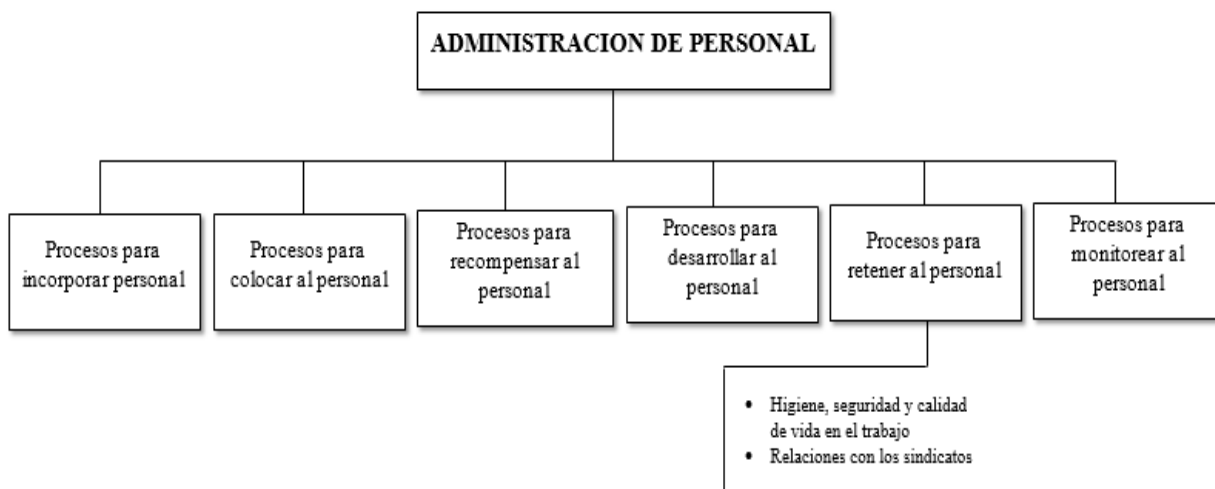
Para Dessler y Varela (2011) la administración de recursos humanos son todas aquellas prácticas y políticas que permiten desarrollar todas las relaciones personales que se involucran en

una organización; específicamente las que se encuentra relacionadas con el reclutamiento, capacitación, evaluación, remuneración y generación de un ambiente seguro que les garantice a los individuos un código de ética y trato justo.

Los procesos que se involucran en la administración de recursos humanos tienden a agruparse de diferentes formas según el planteamiento de diversos autores. Gómez Mejía, Balkin y Cardy, (2005) los agrupan en cuatro procesos que integran la contratación, el desarrollo de los empleados, las retribuciones y la gobernanza. Chiavenato (2000) por su parte los agrupa en seis partes, los cuales están subdivididos en actividades que permiten que se construya un proceso global que sea adaptable a cualquier organización, estos procesos son:

- Administración de personal, enfocado en la división de reclutamiento y la selección del personal.
- Aplicación de personas, enfocado a la división de los cargos y los salarios.
- Compensación de las personas, enfocado en la división de los beneficios sociales.
- Desarrollo de personas, enfocado en la división de capacitación.
- Mantenimiento de personas, enfocado en la división de higiene y seguridad.
- Evaluación de personas, enfocado en la división de personal.

Figura 1: Macro proceso planteado por Chiavenato



Fuente: CHIAVENATO, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. México. McGraw Hill, p. 15.

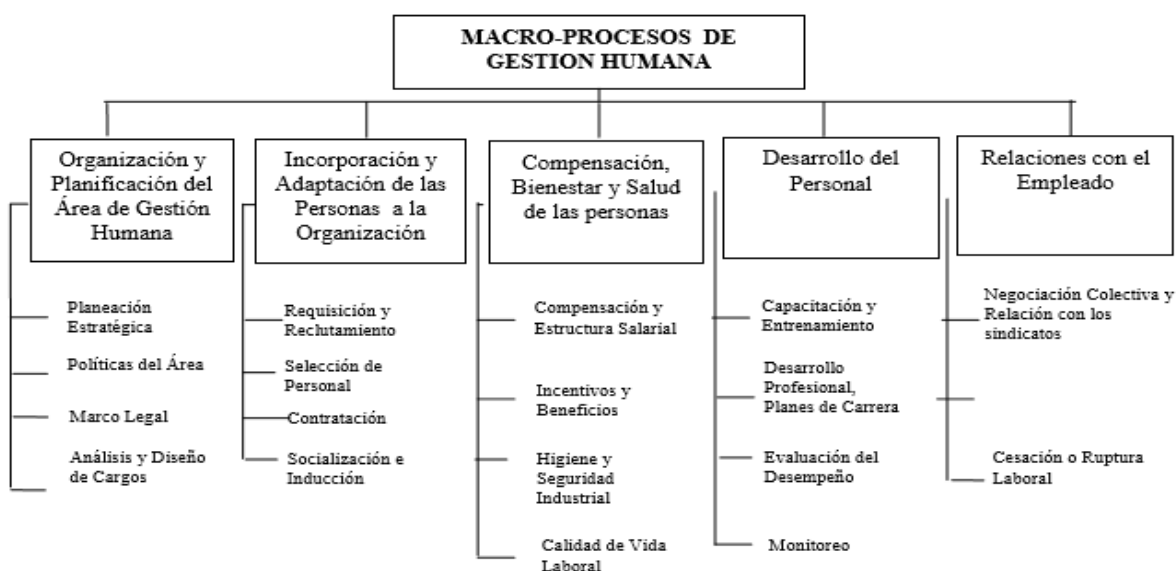
Por su parte Rodríguez (2002) los agrupa por funciones específicas, la planeación de personal, la dotación del personal, el sistema de administración de sueldos y salarios, la capacitación y desarrollo del personal, la higiene y seguridad en el trabajo, la evolución del desempeño y el flujo de persona en la organización. Mondy y Noé (2005) los agrupan en cinco áreas funcionales las cuales tienen una relación eficaz con la administración de recursos humanos; proceso empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados.

Al mostrar las diferentes agrupaciones que realizaron algunos autores y la forman en cómo han planteado el macro proceso de la gestión del talento humano, se mencionara la agrupación realizada por García et al. (2011), quienes proponen un nuevo enfoque a la gestión humana basado en cinco macro procesos.

Para García et al. (2011) un macro proceso está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o un fin, estos subprocesos pueden ser divididos y deben tener una relación lógica de actividades secuenciales que favorecen o apoyan la misión del macro proceso y generan un valor agregado dentro de la organización, estos macro procesos pueden ser desarrollados de manera simultánea. La agrupación que ellos desarrollan está compuesta por la siguiente estructura:

- Organización y planificación del área de gestión humana.
- Incorporación y adaptación de las personas a la organización.
- Compensación, bienestar y adaptación del personal a la organización.
- Desarrollo del personal
- Relaciones con el empleado.

Figura 2: Macro procesos planteados por García, Murillo y González.



Fuente: García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & Gonzalez Campo, C. H. (2011). *Los Macro Procesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana*. Cali: Artes Graficas Editores.

El presente trabajo de investigación estará enfocado en los macro procesos de la gestión del talento humano planteados anteriormente, los cuales se encuentran interrelacionados con los procesos y el logro de los objetivos organizacionales.

Organización y planificación del área de gestión humana

Este macro proceso tiene como fin generar en la organización un soporte que constituya y prepare el buen funcionamiento de los procesos y las actividades que se desarrollen por el personal, en busca de un mejoramiento continuo que optimice el desempeño y establezca las normas y las políticas que se deben integrar para el avance de las actividades. Entre estos subprocesos encontramos como principal enfoque la planeación estratégica, las políticas del área, el marco legal y el análisis y diseño de cargos.

Planeación estratégica del talento humano

Para algunos autores este es el punto de partida que toda organización debe seguir para garantizar el personal adecuado tanto en el presente como en el futuro, este proceso debe ser sistemático y debe adaptarse a las influencias del medio; por esa razón debemos conocer algunas definiciones del concepto según algunos autores.

Rodríguez (2002) afirma que “la planeación de recursos humanos es un proceso utilizado para establecer los objetivos de la función del personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar tales objetivos” (p.96). Igualmente, Chiavenato (2009) plantea que “la planificación estratégica se refiere a la organización como un todo e indica la manera en que se debe formular y ejecutar la estrategia.” (p.76). Así mismo, para García, Murillo y González “la planeación

estratégica del talento humano busca definir el personal que se requiere o se requerirá para cumplir las metas organizacionales.” (p.19) Por otro lado, Dessler (2009) plantea que la planeación estratégica es la manera como la empresa planea ajustar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con el fin de conservar su ventaja competitiva.

Para Mondy y Noé (2005) la planeación de recursos humanos es el proceso que consiste en verificar las necesidades de recursos humanos con el fin de proveer a la organización la cantidad de empleados, con las habilidades necesarias y que estén disponibles cuando sean necesarios. Gómez Samaniego (2000) por su parte afirma que la planeación de los recursos humanos es crítica, ya que permite a la organización determinar la cantidad de personal que se va a emplear, la forma en que se va a organizar, el tipo de relación existente entre el empleado y el empleador y la cantidad de recursos financieros para sostener dicho empleo.

Werther y Davis (1995) por su parte definen la planeación de los recursos humanos como una técnica altamente prioritaria que permite determinar la provisión y la demanda de personal con el que debe contar la organización, así mismo afirman que esta técnica permitirá que se puedan proyectar todo lo concerniente al reclutamiento, selección, capacitación y otras actividades inmersas en el macro proceso de gestión humana.

La planeación de recursos humanos para Bohlander et al. (2001) es un proceso de anticipar y prevenir el movimiento del personal hacia el interior, dentro y fuera de la organización, con el fin de hacer uso de estos recursos de manera eficaz permitiendo el alcanzar las metas y los

propósitos de la organización; así mismo plantean que este proceso permite anticiparse en los periodos de escasez y de sobre oferta laboral.

Según lo mencionado anteriormente se puede decir que la planeación de los recursos humanos permitirá a las organizaciones desarrollar las estrategias necesarias para que se cuente con el personal adecuado, en las condiciones adecuadas y con los recursos adecuados, apuntando al cumplimiento de la misión y la visión de la organización y generando ventajas competitivas duraderas.

Rodríguez (2002) profundiza en este concepto y plantea que la planeación al ser un flujo de sucesos abarca diversas fases como los son:

- Los objetivos organizacionales, definidos como aquellas metas hacia donde se dirige la organización, que permiten que los integrantes de esta tengan una guía de acción enfocada en diversos aspectos tanto internos como externos que busquen la eficiencia organizacional.
- Los pronósticos, permiten que las personas encargadas del área de recursos humanos estimen las vacantes de empleo necesarias en las diferentes áreas o dependencias de la organización, mostrando si existe escases o abundancia de personal y si el personal existente es el adecuado para desarrollar las actividades del trabajo requerido.
- Los planes y los programas de acción, permiten fijar los objetivos y las diferentes actividades concernientes al empleado tales como dotación, capacitación, desarrollo, entre otras, generando unas estrategias y unos planes de acción que permiten el logro de los objetivos.

- La ejecución permite que los planes de acción se desarrollen de manera correcta y que estén encaminados a la consecución de los logros establecidos.
- El control permite vigilar el desempeño de los procesos anteriores, permitiendo retroalimentar sobre los resultados y las fallas al departamento de recursos humanos con el fin de realizar correcciones que sean visibles en los planes futuros.

Políticas del área del talento humano

Cada uno de los procesos que se integran al interior de una organización sin importar el área a la que pertenezcan deben estar parametrizados bajo lineamientos o reglas que permitan llevar a cabo la ejecución de cada uno de estos de acuerdo a su orden y finalidad.

Chiavenato (2000) afirma que “las políticas son reglas que se establecen para dirigir y asegurar que estas se desempeñan de acuerdo con los objetivos deseados” (p.161), igualmente se menciona por el autor que las políticas sirven como guía para que los empleados desempeñen sus funciones de acuerdo a sus habilidades permitiendo que logren éxito en el desarrollo de estas y que den respuesta a problemas frecuentes que deben ser consultados con sus superiores.

Para García et al. (2011) en una organización es importante que se diseñen y administren mecanismos que permitan establecer una política general del talento humano que sirva como guía para la solución de problemas frecuentes y que genere en la organización la capacidad de adaptarse al medio.

Puchol (2007) define las políticas empresariales como ideas o declaraciones que definen la posición inicial de la organización ante ciertas circunstancias; permitiendo que se tomen decisiones al definir los principios y la forma como se debe proceder.

Rodríguez (2002) por su parte define que es “vital fijar una norma de acción general” (p.96) ya que esta permite orientar, fijar límites y enfocarse en aquellos criterios generales que deban realizarse al interior de la organización.

García et al. (2011) precisan la existencia de políticas de personal de tipo particular, enfocadas a temas específicos en cuanto al personal, como lo es, el reclutamiento, la selección, la contratación, etc. y políticas de tipo general que se enfocan en dar prioridad al talento humano por encima de los recursos organizacionales.

Rodríguez (2002) destaca que las actividades relacionadas con el personal pueden asociarse en cuatro áreas que permiten formar la política general del talento humano, estas áreas son:

- Influencia del empleado

Esta área permite determinar cuál es el grado de autoridad que debe tener un empleado para tomar decisiones críticas relacionadas con los objetivos de la organización, los sueldos, los salarios, la seguridad, entre otros; así mismo permite que se defina a que persona y en qué medida se le debe delegar responsabilidad, autoridad y poder.

- Sistema de trabajo

Esta área permite que se defina el trabajo, las actividades, la información y la tecnología a utilizar por los empleados, resaltando las habilidades de las personas y permitiendo que las decisiones que se tomen sean efectivas para la organización.

- Flujo de los recursos humanos

Esta área permite que se tenga claro el flujo de personal con que cuenta la organización en todos sus niveles; en esta debe existir una sincronía entre los encargados de todas las áreas de la organización y los especialistas con el fin de que se cumplan los requisitos estratégicos de la organización a corto, mediano y largo plazo.

- Sistema de recompensas

Esta área permite establecer las recompensas financieras y no financieras que se le deben brindar a los empleados, permitiendo que la organización identifique los comportamientos y las actitudes de cada uno frente a los estímulos brindados; en esta se definen si los incentivos serán individuales o grupales y cuáles será aquellos parámetros para motivar y mantener el personal, estos deben ser equitativos y se debe definir cuál será la variable que predomine en el empleado para otorgarlo.

Alles (2005) menciona que las políticas serán desarrolladas y revisadas por el área de talento humano y serán los encargados de modificarlas y cambiarlas cuando sea necesario; afirma que algunas de las políticas mínimas son:

- Manual del empleado, el cual establecerá las conductas mínimas aceptadas y no aceptadas dentro de la organización
- Política sobre el uso de los bienes propiedad de la compañía, establece las normas sobre el manejo de los bienes tecnológicos, de comunicación y físicos que la empresa suministra para fines laborales.
- Cuidado del capital intelectual, establece aquellas normas relacionadas con los accesos y el uso de los diferentes medios de información de la empresa.

- Acoso sexual/moral, establece los mecanismos de prevención, donde se garantice al trabajador un ambiente, sano y seguro.
- Oportunidades equitativas, establece que las oportunidades de contratación, promoción y educación son iguales para todo el personal.
- Vestimenta, establece el código del buen vestir dentro de la organización, de acuerdo a las necesidades internas.
- Horarios, establece los tiempos de la jornada laboral de los empleados y las condiciones de flexibilidad.

Con todo lo mencionado anteriormente es importante que la política del área de talento humano involucre las condiciones y los parámetros que se deben tener en cuenta en todos los procesos inmersos en el área de recursos humanos, facilitando el buen funcionamiento y el cumplimiento no solo de los objetivos organizacionales sino de los objetivos individuales.

Estas políticas según Chiavenato (2000) deben acoplarse de acuerdo a la organización, a sus necesidades y a su filosofía organizacional.

Análisis y Diseño de Cargos

Este proceso es de gran importancia para la organización, ya que permite que se definan las responsabilidades y las funciones de cada una de las personas que integran la organización, apuntando al logro de los objetivos particulares y generales.

Chiavenato (2000) por su parte define cargo como el conjunto de funciones y tareas que se precisan en la organización para que una persona las desempeñe, estas pueden incorporarse en un

todo unificado que se encuentra ocupando una posición formal en el organigrama, para este el cargo desde el punto de vista de la organización es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales y desde el punto de vista de la persona es la fuente que mayor expectativa y motivación genera.

Un puesto de trabajo es el conjunto de tareas que son llevadas a cabo por el personal de una organización con el fin de que esta logre sus metas, según Mondy y Noe (2005). Para Alles (2005) este proceso es el punto de partida para iniciar con los otros subsistemas de Recursos Humanos, los asemeja a los cimientos de una edificación.

Bohlander et al. (2001) por su parte definen que el puesto es el grupo de actividades y deberes relacionados, que deben construirse de manera clara y distinta con el fin de no generar conflicto ni malos entendidos entre los empleados; los puestos deben constituirse por unidades naturales de trabajo relacionados y similares.

Se puede establecer entonces que los puestos de trabajo o los cargos son el inicio existente entre el personal, la estructura y los resultados organizacionales; para Rodríguez (2002) el análisis de puesto se da cuando existe una comprensión amplia del cargo existente, permitiendo determinar todas las actividades que aplican y el tipo de persona que debe ser contratada para ejecutar dichas actividades.

Según García et al. (2011) el análisis y el diseño de cargos se compone de dos etapas importantes, la primera es el análisis del cargo o del puesto, el cual describe todas las funciones, actividades y responsabilidades, arrojando como resultado la descripción del puesto y la segunda es el diseño del cargo, el cual define el perfil que se requiere para dar cumplimiento a las

funciones establecidas, dando como resultado las especificaciones del puesto. Al unir ambas etapas se podrá establecer el manual de funciones que permite a la organización el mejoramiento del desempeño de las personas y el incremento de la productividad.

El propósito de este proceso según García et al. (2011) es proporcionar información respecto al desarrollo de las funciones organizacionales, la asignación de las competencias y las responsabilidades y como la estructuración organizacional permite el logro de los objetivos y metas propuestas.

Análisis de Cargos

Antes de establecer el análisis de cargos, se debe hacer la descripción del cargo que Chiavenato (2002) lo define como el proceso que permite enumerar las tareas o funciones que lo componen y que lo hace diferente a los demás cargos existentes en la organización, en pocas palabras es hacer un inventario de funciones que permiten establecer que hace el empleado, cuando lo hace, como lo hace y porque lo hace.

Para Alles (2005) la descripción de los puestos permitirá que la compensación del empleado sea la adecuada ya que por medio de este proceso se pueden llegar a comparar los puestos de trabajo y así clasificarlos de acuerdo a su importancia, así mismo afirma que este proceso será una herramienta eficaz que facilitara los procesos de reclutamiento, selección y contratación y permitirá que procesos de formación, entrenamiento y desarrollo sean mucho más sencillos.

Alles (2005) propone que la descripción de puestos debe contener los siguientes puntos:

- La identificación del puesto, en este se debe relacionar el nombre o codificación interna, el área a la que pertenece, la ciudad, entre otros ítems necesarios para la organización.
- El resumen del puesto, en este se debe relacionar brevemente las actividades principales del cargo.
- Las relaciones, en este se debe establecer las relaciones que tiene el cargo con las personas internas o externas.
- Responsabilidades y deberes
- Autoridad, en este deben definir los rangos de autoridad del puesto.
- Criterios de desempeño, en este se deben definir lo que se espera del empleado respecto al cumplimiento de sus deberes y responsabilidades.
- Condiciones de trabajo, en este se debe definir si existen exposiciones del trabajador a condiciones inadecuadas en cuanto al medio ambiente y si el trabajador cumple ciertos horarios de trabajo específicos o si su puesto implica viajes frecuentes.

La descripción de puesto según Mondy y Noe (2005) es un documento que debe contener información correspondiente a tareas, deberes y responsabilidades del puesto, adicionalmente se deben establecer las competencias mínimas que debe tener la persona para que logre darle un buen desempeño al puesto. Para los autores la descripción de puesto debe ser valiosa y exacta y esta puede llegar a variar de acuerdo al propósito en el que se le de uso; Mondy y Noe (2005) exponen algunos puntos incluidos con frecuencia en las descripciones de puesto:

- Tareas principales a realizar.
- Porcentaje de tiempo al que se le dedica a cada tarea.

- Estándares de desempeño.
- Condiciones tanto laborales como de riesgo.
- Número de empleados que realizan el trabajo y a quien reportan.
- Los insumos como máquinas y equipos que se utilizan.

Dessler (2009) por su parte define la descripción del puesto como “la lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación y las responsabilidades de supervisión del mismo” (p.126) siendo el resultado del análisis del puesto, el cual es un procedimiento que permite determinar las obligaciones y las características de las personas que serán contratadas para cubrirlo.

Chiavenato (2000) menciona que, aunque existe una relación entre la descripción y el análisis de cargos, el análisis permite analizar y definir los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo necesita para desempeñarse adecuadamente.

El análisis de puestos es un procedimiento metódico que permite reunir y analizar información relacionada con el contenido de las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que se desarrollaran las tareas y el tipo de personas que deben contratarse, según Alles (2005).

Chiavenato (2000) agrupa el análisis de cargos en cuatro áreas de requisitos que son aplicados a cualquier tipo o nivel de cargo, estos son:

- Requisitos intelectuales, los cuales se relaciona con las exigencias intelectuales que debe poseer cada empleado para desempeñar el cargo adecuadamente.
- Requisitos físicos, los cuales se relacionan con la cantidad de energía y de esfuerzo físico y mental requerido para que se desempeñe el cargo adecuadamente.
- Responsabilidades implícitas, las cuales se relacionan con las responsabilidades del cargo frente a su trabajo, sus herramientas o equipos, la información confidencial, etc.
- Condiciones de trabajo, las cuales se relacionan con las condiciones ambientales del lugar de trabajo donde se desempeña el trabajo (Ambiente de trabajo y riesgo).

Algunos autores como Dessler (2009) proponen seis pasos que se deben seguir para el análisis de puestos, estos son:

1. Identificar la información con que se cuenta con el fin de determinar los datos relevantes
2. Revisar la información básica que es importante como organigramas, descripciones de puestos, procedimientos, entre otros.
3. Identificar cuáles son los puestos representativos para ser analizados.
4. Analizar el puesto con el fin de identificar los datos, las actividades, las conductas y las condiciones necesarias para llevar a cabo el trabajo.
5. Verificar la información con el encargado del puesto, con el fin de identificar si esta correcta y completa.
6. Preparar la descripción y las especificaciones del puesto.

García et al. (2011) mencionan que se pueden utilizar varios métodos que permiten obtener la información correspondiente a los deberes, responsabilidades y actividades del cargo; estos

métodos podrán combinarse y emplearse de acuerdo al propósito del análisis. Los métodos que común mente son utilizados son:

- *La observación directa:* permite que se observe al encargado del cargo en el desarrollo de sus funciones de manera directa y dinámica, con el fin de registrar los datos importantes; en este método se debe tener claridad sobre lo que se busca observar con el fin de recolectar la información necesaria y no realizar actividades que no van a generar información.
- *El cuestionario:* permite que se desarrolle un listado de preguntas referentes al cargo, el cual debe ser diligenciado por el encargado; el cuestionario puede ser desarrollado de manera estructurada con el fin de validar tareas específicas o puede ser desarrollado de manera abierta donde se describan las actividades principales del cargo.
- *La entrevista:* permite que se evalúen aspectos relacionados al cargo, este proceso realiza un acercamiento directo con el encargado del puesto, buscando conocer información importante y de relevancia sobre el cargo, puede ser desarrollado de manera individual o grupal.
- *Métodos Mixtos:* es la unión de varios métodos con el fin de obtener información precisa y concreta referente al cargo, permitiendo obtener mejores resultados en el análisis del cargo.

Diseño del Cargo

El diseño del Cargo es la continuación del proceso, este es definido por García et al. (2011) como el proceso que permite reconocer los requerimientos que debe cumplir la persona que va a

desarrollar un cargo específico en la organización, lo denominan como el perfil del cargo siendo de gran importancia en los procesos de selección.

Chiavenato (2000) define el diseño del cargo como “la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo” (p.294). Este autor menciona que el diseñar un cargo va involucrar cuatro condiciones fundamentales como lo es el contenido del cargo, los métodos y procesos de trabajo, las responsabilidades y la autoridad.

Para Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2007) el diseño del cargo comprende varias características fundamentales que están encaminadas a la variedad de habilidades, la significancia del puesto, la identidad, la autonomía, la retroalimentación, los elementos cognitivos y físicos que combinados influyen en la motivación, el rendimiento y la rotación del personal, permitiendo al área de recursos humanos obtener un panorama claro del perfil que se requiere en la organización.

Incorporación y adaptación de las personas a la organización

En este macro proceso encontramos una serie de subprocesos que deben de ser desarrollados con el fin de que ingrese a la organización la persona idónea para el cargo que se requiera, a su vez esta debe contar con ciertas habilidades y conocimientos que permitan el logro de los objetivos internos y se contribuya al cumplimiento de la estrategia organizacional, entre esos subprocesos encontramos la requisición y el reclutamiento, la selección del personal, la contratación y la socialización e inducción.

Para García et al. (2011) “Este macro proceso tiene como fin que las personas que ingresan a la organización no solo sean las mejores y tengan las habilidades y competencias necesarias para el cargo, si no que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer, generando valor desde su cargo” (p.15).

Para Chiavenato (2009) “Son los procesos para incluir nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personas” (p.15).

Requisición y Reclutamiento

García (2008) afirma que “la requisición y el reclutamiento consiste en definir o establecer adecuadamente los perfiles necesarios y de ahí descubrir o identificar a los candidatos potenciales para ocupar ese vacante dentro de la organización” (p.10), así mismo menciona que la requisición es el paso necesario que antecede al reclutamiento, en este se establecen todas las pautas necesarias del perfil del cargo que se requiere, involucrando los aspectos psicológicos, psicosociales, técnicos, de competencias, de habilidades, etc. y el reclutamiento es el proceso por medio del cual se identifica a los candidatos potenciales que cubrirán las vacantes actuales o anticipadas que requiere la organización.

Para Chiavenato (2000) el reclutamiento es el conjunto de métodos y procedimientos que permiten atraer a los candidatos que presentan potenciales altos y que tienen las capacidades para desempeñar los cargos que se encuentran al interior de la organización. Este proceso demanda una planeación rigurosa, que está compuesta por tres fases: investigación interna, investigación externa y técnicas de reclutamiento.

Rodríguez (2002) define que “el reclutamiento es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez se ha abierto la vacante”. Por su parte Mondy y Noé (2005) afirman que el reclutamiento es el proceso que atrae candidatos de forma oportuna, en las cantidades convenientes y con las competencias adecuadas.

El reclutamiento de empleados para Dessler (2009) “implica encontrar y atraer candidatos para los puestos vacantes del patrón” (p. 172). Para este autor el reclutamiento tiene que ser eficaz y es importante tener los candidatos suficientes para encontrar el mejor después de haber utilizado técnicas como las entrevistas y las pruebas.

Dolan et al. (2007) mencionan que el proceso de reclutamiento es uno de los procesos más importantes en la organización, ya que permitirá detectar hacia qué punto debe dirigirse la organización para que se adquieran los recursos humanos que son necesarios en su interior. Del proceso de reclutamiento depende el éxito de las contrataciones que se realicen en el futuro, ya que en la medida en que la organización logre atraer candidatos potenciales se aumentara la posibilidad del logro de los objetivos organizacionales y la permanencia del personal.

Por su parte Bohlander et al. (2001) mencionan que el reclutamiento “es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas”, para estos en este proceso se debe informar a los solicitantes las aptitudes que se requieren para desempeñar el cargo, así mismo se deben informar las oportunidades profesionales que ofrece la organización a sus empleados.

García (2008) menciona que durante el proceso de reclutamiento se debe tener en cuenta el contexto y el mercado laboral en el que se desenvuelve la organización, ya que este suele ser

cambiante y dinámico, en cierta medida esto influye en los procesos de reclutamiento o en la forma de comunicación y atracción del personal a la organización. Para García cuando predomina la oferta, es decir que existen muchas más vacantes que candidatos, los procesos deben ser más atractivos con el fin de que los candidatos puedan escoger y definir la mejor opción; cuando es el caso contrario, donde predomina la demanda, es decir que existen más solicitantes que vacantes, los candidatos concursan por el puesto desmejorando en ocasiones las condiciones de ingreso de las personas a la organización o en ocasiones ingresan personas sobre perfiladas; todos estos aspectos llegan afectar la manera directa los proceso de reclutamiento repercutiendo en la selección e incorporación de las personas a la organización.

García et al. (2011) afirman que el proceso de reclutamiento es llevado a cabo dependiendo las fuentes de reclutamiento que se utilizan, estas pueden ser internas y externas. El reclutamiento interno consiste en la selección de un candidato que se encuentra dentro de la organización y cumple los requisitos necesarios para el cargo y el reclutamiento externo consiste en atraer del mercado laboral los candidatos idóneos para el cargo.

Las fuentes internas de reclutamiento para Rodríguez (2002) son las oportunidades que se presentan para encontrar dentro de la organización aspirantes para ocupar el cargo, permitiendo que la organización promueva ascensos y genere en los empleados motivación y desarrollo, por su parte las fuentes externas son aquellos lugares de contacto indirecto que tiene la organización como los son las bolsas de trabajo, las oficinas de colocación, etc.

Chiavenato (2000) afirma que el reclutamiento es interno cuando se presenta una vacante y la organización la cubre mediante la reubicación de sus empleados, ascendiéndolos o

trasladándolos, este proceso se desarrolla exitosamente cuando existe una sincronía entre el área de recursos humanos y las demás áreas de la organización; el reclutamiento externo se presenta cuando los candidatos no pertenecen a la organización.

Gómez Samaniego (2000) afirma que el reclutamiento interno presenta ventajas ya que los candidatos conocen la organización y de genera en los empleados la idea de que la organización toma en cuenta el personal para promociones internas.

Selección de personal

García et al. (2011) lo definen como “la escogencia del mejor candidato para el cargo, quien es la persona adecuada para mantenerlo o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional” (p.61)

Chiavenato (2000) por su parte menciona que “la selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva. Esta actividad tiene como tarea esencial el escoger entre los candidatos reclutados el que tenga la mayor posibilidad de adaptarse y desempeñar el cargo de la mejor manera. La selección tiene como objetivo básico escoger y clasificar los candidatos más apropiados a las necesidades de la organización.

El proceso de selección tiene como objetivo según García (2008) escoger entre los candidatos reclutados los que se ajusten a los cargos existentes en la organización, con el fin de mantener el éxito en el desarrollo del cargo mediante la efectividad y buen desempeño. Se da inicio a este

proceso cuando la persona solicita el empleo y finaliza cuando se toma la decisión de contratar al solicitante.

Bohlander et al. (2001) define que el proceso de selección permite “elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas” (p.172). Para este autor la selección en la mayoría de las organizaciones es un proceso continuo, ya que la rotación del personal es inevitable.

Chiavenato (2009) afirma que la selección es un sistema de comparación y elección, que parte de un criterio que tiene como punto de partida la información que se tenga del cargo y sobre los posibles candidatos. Para este autor existen cinco técnicas de selección que son, entrevista de selección, pruebas de conocimientos o capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Para Gómez Samaniego (2000) el proceso de selección consta de cinco etapas, primera entrevista, exámenes, segunda entrevista, verificación de referencias y exámenes médicos y oferta.

Bohlander et al. (2001) mencionan que el proceso de selección tiene unos pasos determinados que van a variar de acuerdo con el tipo y nivel del cargo a cubrir, algunos procesos no logran recorrer cada uno de estos pasos ya que en algunos casos en uno de los puntos se da por rechazado el candidato; los pasos propuestos por los autores son: decisión de contratar, examen médicos, entrevista con supervisor o el equipo, selección preliminar en el departamento de recursos humanos, investigación de antecedentes, pruebas para el empleo (aptitudes, logros), entrevista inicial en el departamento de recursos humanos y llenado de solicitud.

Para realizar el proceso de selección y obtención de información de los candidatos se debe según García et al. (2011) elegir las técnicas de selección que permitan tomar la decisión final. Por su parte Dolan et al. (2007) menciona que existen una gran variedad de instrumentos de selección que permiten examinar las competencias, la personalidad, los valores y las características relevantes de los candidatos. Entre estos instrumentos se encuentran:

- *Análisis de antecedentes:* esta técnica consiste en validar que la información suministrada en la hoja de vida del candidato sea real, al igual que los documentos que certifican la experiencia laboral y académica.
- *Entrevistas:* esta es una de las técnicas más utilizadas en los procesos de selección y puede ser aplicada en cualquier etapa del proceso. Esta técnica permite confrontar al candidato con la información suministrada en la hoja de vida, así mismo permite complementar la información indagando sobre otros aspectos personales, familiares, sociales, laborales y de competencias. Esta técnica según Chiavenato (2000) debe ser conducida con gran habilidad y tacto con el fin de que arroje los resultados deseados.
- *Pruebas de conocimiento:* esta técnica permite que se evalúe el nivel de conocimiento general y particular del candidato a través de pruebas teóricas, prácticas, verbales o escritas.
- *Simulación de trabajo:* esta técnica usualmente es utilizada en dinámica de grupo, consiste en exponer una situación real, en la que los candidatos realicen ciertas actividades que permitan resolver situaciones particulares, generando que se mida su capacidad de dar solución a ciertas problemáticas relacionadas con el cargo.

- *Visita domiciliaria:* esta técnica permite conocer las condiciones socio económicas del candidato permitiendo tener un acercamiento al entorno familiar y personal conociendo el grado de influencia que este puede o no tener en el desempeño de sus labores.
- *Estudio de seguridad o factibilidad de riesgo de seguridad:* esta técnica permite identificar el riesgo que puede presentar el candidato para la organización, dependiendo la organización se seleccionara el candidato del sector social que menos riesgo represente.
- *Las pruebas médicas:* esta técnica permite identificar el estado de salud de candidato determinando si es adecuado para cumplir con los requerimientos del cargo.

Cuando ya se ha realizado el proceso de selección con todas las etapas de recolección de información, se finaliza tomando la decisión de aceptar o rechazar al candidato. Este proceso según García (2008) permitirá a la organización desarrollar efectivamente los objetivos organizacionales aportando al mantenimiento de la cultura organizacional.

Contratación de personal

García (2008) menciona que “la contratación es el proceso mediante el cual una persona natural (empleado) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo una continua dependencia o subordinación de esta y mediante el pago de una remuneración (salario)” (p.14).

En Colombia el proceso de contratación de personal en las organizaciones se encuentra regulado por el Código Sustantivo de Trabajo (CST), el cual define en su artículo 5 que el trabajo

es “toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”. Algunos de los artículos relacionados en el CST que se tomaran como base son:

- Artículo 23. Elementos esenciales.
- Artículo 30. Incapacidad.
- Artículo 34. Contratistas independientes
- Artículo 38. Contrato verbal.
- Artículo 39. Contrato escrito.
- Artículo 46. Contrato a término fijo.

Socialización e inducción

Cuando se han realizado cada uno de los procesos ya mencionados hasta el momento, se procede a buscar que la nueva persona que ingresa a la compañía se adapte rápidamente a la cultura, los comportamientos y los procesos según García et al. (2011). Para estos autores “el ingreso es la inducción, e inicia cuando el aspirante es notificado de que será el nuevo integrante de la compañía, desde ese momento el trabajador entra en contacto directo con la empresa y comienza a confrontar sus expectativas con la realidad, mediante un proceso permanente de adaptación y comunicación” (p.69).

Por su parte García (2008) afirma que la inducción está dirigida para facilitar a los nuevos empleados la información que permitirá el buen desarrollo de su labor y la socialización debe ser

basada en orientar que los nuevos empleados aprendan las reglas de actitudes, de conductas, de estándares y valores.

Rodríguez (2002) asegura que el proceso de inducción es necesario y está relacionado con las primeras experiencias que vive el trabajador en la organización, influyendo en su rendimiento y adaptación. Gómez Samaniego (2000) hace mención a la integración y resalta que en el momento en el que el candidato ingresa de manera formal a la organización debe tener claras sus responsabilidades, derechos y políticas.

La inducción según Mondy y Noe (2005) se debe diseñar para cada organización ya que este es el esfuerzo inicial para que los nuevos empleados obtengan la información relacionada a la organización, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo, sin embargo afirman que algunos propósitos básicos de inducción deben incluir la situación de empleo, las políticas y reglas de la empresa, la compensación y las prestaciones, la cultura corporativa, la pertenencia al equipo, el desarrollo de empleados, el manejo del cambio y la socialización.

Bohlander et al. (2001) mencionan que algunos de los beneficios de la inducción son: menor rotación, aumento de la productividad, mejor en la moral de los empleados, menor costo de reclutamiento y capacitación, facilidad en el aprendizaje y reducción de la ansiedad en los empleados nuevos.

Rodríguez (2002) plantea la existencia de dos etapas: una relacionada con la inducción al departamento de personal, donde se realiza un acercamiento a la información concerniente al área de recursos humanos y la inducción al puesto, en la cual se da la introducción y orientación al ambiente de trabajo.

La inducción es un proceso importante que debe existir en todas las organizaciones sin importar su tamaño y su duración dependerá de la complejidad del cargo y de la organización. García (2008) menciona que en el proceso de inducción debe existir una participación activa de todas las áreas involucradas, permitiendo que se genere en el nuevo empleado un sentido de pertenencia que repercute en la adaptación y el desempeño laboral del trabajador.

Compensación, bienestar y salud de las personas

Este macro proceso involucra cuatro subprocesos que son importantes dentro de la organización, ya que son los que generan en el empleado la permanencia y la afinidad dentro de esta, generando que sus necesidades y su desarrollo personal sean satisfechos. Los subprocesos son la compensación y estructuración salarial, los incentivos y beneficios, la higiene y seguridad industrial, la calidad de vida laboral.

Para García et al. (2011) “en este macro proceso se plantea como objetivo desarrollar el sistema de compensación que permita la motivación y sostenibilidad de los empleados dentro de la organización, en donde se satisfagan las necesidades más sentidas de los mismos. Sin embargo, no solo se refiere a la parte económica, sino al tomo integral del individuo, en este caso del trabajador.” (p.75).

Compensación y estructura salarial

García (2008) afirma que “la compensación y estructura salarial es el proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las

personas” (p.17), por eso es importante que se fijen las políticas salariales, donde se estipulen los parámetros de la compañía referente a la remuneración de los empleados.

Para Rodríguez (2002) la remuneración es “importante para cada uno de los empleados porque es la medida de su valor para sí mismo, para los compañeros de trabajo, para sus familias y para la sociedad.” (p.140).

García (2008) señala que la compensación se puede clasificar en compensación directa o compensación indirecta, donde la compensación directa está constituida por el salario, las bonificaciones, las comisiones, las primas y vacaciones que están contempladas por ley; la compensación indirecta son todos los pagos adicionales que no se tienen en cuenta en los derechos de ley, como lo son las horas extras, vacaciones y primas extralegales, propinas, entre otros.

La compensación es definida por Mondy y Noe (2005) como “el total de gratificaciones que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios” (p.284). La finalidad de este proceso es atraer, retener y motivar a los empleados, por medio de una amplia variedad de pagos que el empleado puede llegar a recibir de manera directa o indirecta, según sea lo establecido por la organización y la ley.

Dessler (2009) menciona que las empresas deben diseñar o establecer políticas que cubran varios aspectos relacionados con la remuneración, uno de los aspectos que se debe tener en cuenta es la medición de antigüedad o desempeño; estas políticas se establecen de acuerdo a cinco pasos que se deben desarrollar, como lo son las encuestas salariales, evaluar los puestos, elaborar los escalafones salariales, usar las curvas salariales y ajustar los rangos salariales.

Para Chiavenato (2000) en las organizaciones cada uno de los cargos que la integra tienen un valor individual y estos deben ser remunerados de manera justa y equitativa de acuerdo al cargo que desempeñe el empleado. El autor menciona que al establecer una estructura salarial en la organización se logra remunerar adecuadamente, se puede atraer y retener los mejores candidatos, se puede lograr una flexibilidad en la organización permitiendo movilidad y desarrollo del personal y se puede mantener un equilibrio entre los intereses financieros y las políticas relacionadas con los empleados.

Rodríguez (2002) menciona que los factores del salario que influyen en el cálculo razonable que le corresponde a cada trabajador son:

- El puesto.
- La eficiencia.
- Las necesidades del trabajador.
- Las posibilidades de la empresa.

Incentivos y beneficios

Este proceso según García (2008) busca que los trabajadores por medio de estímulos desarrollen mejor sus actividades; estos beneficios son complementos que desarrollan las organizaciones para mantener motivados la fuerza de trabajo. Estos incentivos son aquellos complementos que reciben los empleados, estos pueden ser financieros y no financieros y genera que las personas quieran estar dentro de la organización.

Chiavenato (2000) menciona que estos beneficios permiten el mantenimiento de la fuerza laboral con un nivel de satisfacción que repercute en la moral y la productividad de los empleados, en su mayoría estos beneficios pueden ser financiados parcial o totalmente por la organización. Los tipos de beneficios que menciona Chiavenato están destinados a auxiliar a los colaboradores en tres aspectos que son: asistencial (asistencia médica, odontológica, financiera, educativa, jurídica, etc.), recreativa (asociaciones a clubs, promociones y excursiones, etc.) y suplementarios (restaurantes en el lugar de trabajo, transporte, bar, cafetería, etc.).

Las ventajas que se logran al implementar en las organizaciones los programas de incentivos según Bohlander et al. (2001) están relacionadas con: la motivación que se produce tanto para los empleados como para la organización, el aumento en el desempeño laboral y el desarrollo de actividades que aumenten el trabajo en equipo. Estos autores mencionan que existen tres tipos de incentivos, los incentivos individuales, los incentivos grupales y los incentivos que son para la empresa.

Para Chiavenato (2000) las organizaciones atraen las personas a la organización no solo por sus salarios, sus oportunidades y su clima laboral sino también por las expectativas de servicios y beneficios sociales que pueden disfrutar. Los beneficios en su mayoría tienen unos objetivos básicos, los cuales están encaminados en el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, el mejoramiento del clima laboral, la reducción en la rotación del personal y del ausentismo, la facilidad de atracción y mantenimiento de los recursos humanos y el aumento de la productividad en general.

García et al. (2011) afirman que en este proceso la organización tiene la intención de mantener fieles a sus trabajadores generando en ellos un factor motivacional importante que repercute en la eficiencia y en el compromiso laboral.

Alles (2005) clasifica los beneficios de acuerdo al nivel jerárquico que el empleado ocupe en la organización y de acuerdo a las condiciones estipuladas. En la alta dirección es común encontrar bonos anuales, la asignación de vehículos, los bonos de alimentación, los planes de telefonía móvil, las coberturas medicas prepagas abierta; en los niveles medios o de responsabilidades no ejecutivas es común encontrar pago de coberturas medicas prepagadas de acuerdo a la categoría del empleado, bonos de alimentación de acuerdo a un porcentaje del salario mensual y en los niveles bajos o staff, se encuentra como opcional el plan de cobertura médica y bonos de alimentación esporádicos.

Higiene y seguridad industrial

García (2008) menciona que este proceso complementa el proceso de compensación, ya que busca el bienestar de los colaboradores respecto al riesgo de enfermedades profesionales y de accidentes de trabajo que pueden tener implicaciones de costo humano, social y financiero.

Rodríguez (2002) afirma que la expresión higiene y seguridad laboral “es una función de la administración de recursos humanos, que abarca aspectos como higiene laboral, prevención de accidentes, educación sanitaria laboral y medicina laboral” (p.303), en pocas palabras este proceso es una de las bases que permite la prevención en las organizaciones de la fuerza laboral, constituyéndose como una actividad paralela importante para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas de los empleados.

Chiavenato (2000) define que la higiene en el trabajo es el conjunto de normas y procedimientos que velan por la protección de la integridad física y mental; con la finalidad de prevenir a los trabajadores de los riesgos de salud que están inmersos en el desarrollo de sus tareas y en el medio donde estas se ejecutan; por su parte define que la seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas que son utilizadas para evitar o prevenir accidentes, eliminando del ambiente las condiciones inseguras. Estas son actividades unidas que influyen de manera directa en la producción y la moral de los empleados.

García (2008) propone una serie de actividades a desarrollar para los programas de higiene industrial en las organizaciones, estas actividades son: realizar estudios preliminares de cada uno de los agentes contaminantes ambientales de acuerdo al riesgo, realizar mediciones en cuanto a las condiciones de exposición al ruido e iluminación, realizar correcciones en la fuente y en el medio, de no darse la posibilidad de eliminarlos se debe realizar en el empleado y por ultimo realizar estudios anuales de seguimiento que permitan conocer lo que predomina y evoluciona en los agentes contaminantes.

Rodríguez (2002) propone que los aspectos relevantes de un plan de higiene y seguridad en el trabajo son:

- Motivación al personal sobre la seguridad: este aspecto se basa en orientar a los empleados para que desarrollen sus actividades o funciones de manera segura, estimulando estos comportamientos por medio de recompensas.

- Programas de capacitación: este aspecto se basa en organizar cursos para los empleados referente a temas de primeros auxilios, técnicas de prevención de accidentes, manejo de equipos peligrosos y acciones de emergencia.
- Normas de seguridad: este aspecto consiste en divulgar en reuniones o manuales las normas y reglas de seguridad.
- Campañas de seguridad: este aspecto se basa en establecer campañas de seguridad que permita a la organización obtener mejores resultados.
- Control de accidentes: este aspecto permite analizar los antecedentes históricos de accidentes de trabajo divulgándolos a los empleados.

Así mismo Rodríguez (2002) afirma que las organizaciones desarrollan programas específicos que permiten minimizar los accidentes y concientizar a los empleados sobre los comportamientos peligrosos, algunos de estos programas incluyen la previsión de personal, la capacitación, las reglas de seguridad y los procedimientos de control acompañados de incentivos que motiven el buen desarrollo de sus actividades.

García (2008) se refiere al contexto colombiano y las organizaciones que tengan más de 10 colaboradores deben desarrollar un reglamento especial de higiene y seguridad, el cual debe ser aprobado por el Ministerio de Trabajo y reglamentado bajo el Decreto 1072.

Calidad de vida laboral

Chiavenato (2011) define que la calidad de vida “implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas o de sus condiciones psicológicas y sociales”

(p.27), es decir que la calidad de vida se enfoca en el ambiente laboral que debe existir al interior de las organizaciones y repercutiendo en el entorno externo en el que se desarrolla el empleado.

Para García (2008) la calidad de vida está relacionada con el proceso de salud y bienestar que todas las organizaciones deben desarrollar con el fin de mejorar el desarrollo sus trabajadores, permitiendo que exista un mejor desempeño de sus actividades.

Las condiciones físicas que se desarrollan al interior de la organización no son lo único importante, según Chiavenato (2011) las condiciones sociales y psicológicas integran el ámbito laboral; el autor menciona que en algunas investigaciones se ha logrado identificar que para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben desarrollar mecanismos que permitan a los empleados estar motivados y que se involucren de manera directa en su trabajo, este compromiso se logra a través del otorgamiento de recompensas que les generen interés y satisfacción. Se menciona por el autor que la calidad total en una organización depende de cómo se optimice y mantenga el capital humano contento; las organizaciones deben brindar las condiciones o los factores motivacionales, como: posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salarios, prestaciones, relaciones humanas, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participación, confianza, entre otros.

Desarrollo del personal

Este macro proceso está direccionado al progreso de los empleados a nivel profesional y personal siendo este su principal enfoque, bajo un seguimiento constante de la organización, con el fin de brindar un mejoramiento en todo lo que influye directa o indirectamente en el empleado y que a su tenga repercusión en el desarrollo de las actividades o funciones.

Para García et al. (2011) “Este macro proceso busca el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas a nivel tanto personal como profesional dentro de la organización. Busca generar en el individuo un sentimiento de desarrollo a nivel integral.” (p.109).

Capacitación y entrenamiento

Para Rodríguez (2002) “La capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización.” (p.217).

En las organizaciones modernas el capital humano es de gran importancia, ya que desde su función y desde su saber hacer aporta al desarrollo y al crecimiento de la misma, generando una ventaja competitiva en el mercado; García et al. (2011) mencionan que si las organizaciones llegan a conocer cuales son las cualidades y las habilidades de cada uno de sus colaboradores podrán diseñar planes de capacitación que les permitan mejorar el buen desempeño de sus funciones apuntando al cumplimiento de los objetivos organizacionales; este proceso está diseñado para mejorar las capacidades y el desempeño de las personas que integran la organización en general, ya que es un esfuerzo continuo.

Mondy y Noé (2005) definen que la capacitación son las actividades que están diseñadas para dar a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para que puedan desarrollar sus empleos actuales.

Por su parte Gómez Samaniego (2000) menciona que las capacitaciones en algunas organizaciones es proceso visto como costoso, pero para otras es un proceso que más que ser un

gasto es una inversión que permite generar altos rendimientos, que son de gran utilidad para los empleados y para la organización, siendo este un derecho y una forma de estimular la creatividad, el conocimiento y el desarrollo intelectual.

García (2008) afirma que la capacitación cumple con varios objetivos; a nivel organizacional la capacitación permite mejorar la calidad de los productos y la productividad, el desarrollo eficiente de los servicios y el mejoramiento de la imagen y la competitividad, en cuanto a los cargos, la capacitación permite mejorar el rendimiento, generando un aumento en la eficiencia y la reducción de los costos y a nivel individual permite que los empleados mejoren su calidad de vida y que se aumente la satisfacción y el desarrollo humano.

La capacitación es utilizada con frecuencia según Bohlander et al. (2001) con el fin de que la organización impulse el aprendizaje de sus colaboradores, desempeñando una función central en el reforzar las capacidades convirtiéndose en parte fundamental en el diseño de estrategias y en la actualización constante de los empleados.

La capacitación en la organización es un instrumento que cobra gran relevancia ya que según Dolan et al. (2007) se puede por medio de esta transformar el organismo social; este proceso debe estar inmerso en todos los niveles de la organización ya que su función principal es mejorar el rendimiento actual y futuro de los colaboradores por medio del dominio de sus conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades, la inducción y la adecuación de las actitudes de las personas.

Rodríguez (2002) menciona que los tipos de capacitación son:

- Capacitación para el trabajo, esta se enfoca en los empleados que desarrollaran nuevas funciones ya sea por ser nuevo en la organización, por haber sido promovido o por reubicación.
- Capacitación en el trabajo, está compuesta por varias actividades que están en función de desarrollar las habilidades del personal en las funciones que están desempeñando en la actualidad.
- Desarrollo, este integra la formación integral del individuo.

García (2008) menciona que es importante tener clara la diferencia entre entrenamiento y capacitación, “el entrenamiento es el proceso que se realiza para mejorar habilidades y destrezas del empleado en el cargo que desempeña” y “la capacitación puede tener un alcance más allá del cargo hasta el nivel personal y de aprendizaje” (p.23).

Desarrollo del personal

El desarrollo del personal según García (2008) tiene gran relación con la educación y la orientación hacia el futuro de los colaboradores, ya que de acuerdo a las necesidades de las organizaciones modernas no es suficiente el entrenamiento ya que debe existir una nueva actitud y un nuevo pensamiento en los empleados.

Mondy y Noé (2005) mencionan que el desarrollo “implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo” (p.202) es decir que permitirá que los empleados estén preparados para el ritmo que se presenta en las organizaciones cuando existen cambios o crecimiento internos. Bohlander et al. (2001) afirma que el desarrollo profesional es uno de los temas más importantes para los empleados nuevos, para los antiguos y también es

para aquellos que ingresaran al mercado laboral ya que es importante que las organizaciones valoren los conocimientos y las habilidades de cada uno de las personas que están en su interior.

El desarrollo de recursos humanos según Alles (2005) sirve para que se incrementen las capacidades de los colaboradores, se asegure el crecimiento dentro de la organización, se mejore las capacidades intelectuales y emocionales, se focalice en aspectos como las actitudes, los comportamientos y los valores y se tengan en cuenta datos como las evaluaciones de desempeño.

Así mismo se plantea por Alles (2005) las principales funciones del desarrollo de recursos humanos son: Administrar las descripciones de puestos y supervisar su vigencia, definir los planes de carrera de la organización, coordinar las evaluaciones de desempeño o implementar las herramientas para llevarlas a cabo, administrar los sistemas de planes de sucesión, y en algunas ocasiones supervisar la formación y el entrenamiento del personal.

El desarrollo del personal se encuentra relacionado con el desarrollo de la carrera profesional de los colaboradores que se encuentran al interior de la organización. Algunas de las herramientas que son utilizadas por la organización para el desarrollo de carrera para García (2008) son las evaluaciones y las pruebas psicológicas que permitirán proyectar al empleado a ascensos dentro de la organización, de acuerdo a la planeación estratégica desarrollada con anticipación. El fin de estos planes de carrera es buscar que en el interior de la organización exista una igualdad de oportunidades para todos, interés y satisfacción del personal.

Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño para García (2008) “constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado que busca estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de la organización y verificar su aporte a la organización” (p.24).

Rodríguez (2002) menciona que la evaluación es un proceso importante para la administración, ya que permite identificar los puntos débiles y fuertes de los colaboradores con el fin de encaminar los procesos en la dirección correcta. Este mismo autor define “la evaluación de desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa” (p.323) por medio de esta se pueden encontrar inconvenientes al interior de las funciones de los colaboradores permitiendo que se determinen y se desarrollen nuevas políticas que sean las adecuadas para la organización.

Para Gómez Samaniego (2000) la evaluación de desempeño es uno de los procesos más difíciles que se pueden presentar en la administración de recursos humanos, ya que para este las personas son susceptibles a las críticas y las evaluaciones. El autor menciona que en este proceso se deben dar a conocer las fortalezas y debilidades del empleado, la información que ayudara a dar una capacitación más personalizadas, la base para retribuir económicamente de manera más justa y equitativa al empleo y los resultados de su desempeño laboral en los diferentes periodos de evaluación.

Chiavenato (2000) menciona que la evaluación de desempeño es un proceso dinámico que varía de persona a persona de acuerdo a las condiciones en que se encuentren, siendo este un factor importante; para este autor “toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor,

la excelencia, las cualidades de alguna persona” (p.357). Este autor al igual que Rodríguez mencionan que las evaluaciones de desempeño permitirán desarrollar planes de mejora al interior de la organización.

La evaluación de desempeño está a cargo del departamento de personal, quienes según Rodríguez (2002) se encargarán de implementar y coordinar el proceso al interior de la organización, es importante también que este proceso este acompañado de miembros de la alta gerencia con el fin de que se fijen los objetivos del proceso y que las evaluaciones no sean superficiales y unilaterales teniendo en cuenta la percepción del empleado referente a las causas y las perspectivas del desempeño.

Chiavenato (2000) referencia que la evaluación de desempeño es un buen sistema de comunicación, que actúa al interior de la organización en sentido horizontal y vertical; así mismo menciona que es un proceso que permite se obtenga información que puede registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño de los colaboradores de la organización. Los principales métodos de evaluación de desempeño planteados por el autor son:

- Método de las escalas graficas
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes críticos
- Métodos mixtos

Por otro lado, García (2008) señala que para finalizar el proceso de evaluación de desempeño se deben definir las formas para desarrollar la evaluación y así mismo a quien le corresponde hacerlo, entre las formas encontramos:

- Autoevaluación de desempeño
- Evaluación por parte de los superiores
- Evaluación empleado y gerente
- Evaluación por parte del equipo del trabajo
- Evaluación 360 grados
- Evaluación hacia arriba
- Comisión de evaluación de desempeño
- Evaluación realizada por el área de gestión humana.

Monitoreo

García (2008) define que este “es un proceso que implica seguir, orientar y mantener el comportamiento de las personas en la organización”, este proceso no busca realizar una fiscalización, es un control a las personas que permitirá su desarrollo y el logro de las expectativas y metas de la organización, así mismo este proceso ayudará a que se tomen decisiones gerenciales estratégicamente.

La misma autora menciona que este proceso puede variar de acuerdo de acuerdo al estilo de gerencia y de la organización, ya que en algunos casos se puede tomar el monitoreo como un proceso riguroso que puede generar desconfianza en los colaboradores o por el contrario puede

ser asumido como un soporte que genera cambios, brindando autonomía y confianza en los colaboradores ya que se tendrá un contacto directo con la realidad de la organización.

Relaciones con el empleado

Este macro proceso tiene como objetivo principal la relación laboral entre el empleado y la organización, donde intervienen o se involucran los procesos relacionados con la negociación colectiva, la relación con los sindicatos y todo lo relacionado con la finalización de los vínculos laborales del empleado con la organización.

Negociación colectiva y relación con el sindicato

Para García et al. (2011) la negociación colectiva es un punto que no es muy tenido en cuenta dentro de los procesos de gestión humana y se debe al desconocimiento en cierta medida de su funcionamiento dentro de las organizaciones, para estos la negociación colectiva es un proceso que busca un resultado adecuado donde existe una posible aceptación de ideas, propósitos o intereses y donde las partes involucradas terminen las negociaciones conscientes de que fueron escuchados. Por su parte la negociación colectiva para Bohlander et al. (2001) es un proceso que negocia un acuerdo laboral en el cual se incluyen el uso de presiones económicas por parte del patrón y el empleado.

Para Chiavenato (2000) el proceso de negociación es muy similar al proceso de toma de decisiones, este es un proceso que forma parte de la dinámica de las organizaciones ya sea en las relaciones internas o en las relaciones externas; “la negociación es una situación en que dos

partes sean individuos o grupos cuyos intereses están en conflicto desean llegar a un acuerdo sobre cómo comportarse frente a la otra” (p538).

García (2008) menciona que “la negociación colectiva busca el establecimiento de un contrato que puede ser ratificación de un contrato anterior, la derogación de partes de un contrato, o del contrato en su totalidad sustituyéndolo por uno nuevo”, el contrato se realiza entre las partes patronales y obreras que están representadas jurídicamente, entendiéndose, así como un contrato que es de carácter colectivo.

Dessler (2009) afirma que la negociación colectiva es un proceso por medio del cual los representantes de la administración y el sindicato se reúnen para negociar un contrato laboral, es decir que es el cumplimiento de la obligación del patrón y el representante de los trabajadores para que en un ambiente razonable se discutan de buena fe los sueldos, los horarios, los términos y las condiciones del empleo.

García (2008) finalmente menciona que la negociación colectiva no solo debe estar regida en el caso de Colombia por la reglamentación del Código Sustantivo del Trabajo o la ley 50 de 1990 ya que también se busca potencializar desde diferentes puntos las capacidades, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, comportamientos y conocimientos de los empleados de la organización ya que estos no son un elemento aislado sino un punto estratégico para la esta.

Cesación o ruptura laboral

La ruptura laboral según García et al. (2011) es el proceso en el que el contrato laboral finaliza, causando la rotura de la relación entre ambas partes (empleado y empresa).

Para García (2008) la ruptura laboral se puede dar de manera voluntaria o involuntaria, todo depende de quien tome la decisión de finalizar el contrato laboral; la ruptura laboral voluntaria se da cuando el empleado finaliza el contrato por motivos personales, porque encontró un mejor empleo o porque se encuentra desmotivado con la empresa; así mismo la ruptura laboral voluntaria se puede clasificar en abandono o jubilación, el abandono se da cuando se presenta una insatisfacción por parte del empleado hacia la organización, lo que hace que se busquen nuevas ofertas laborales y la jubilación se presenta cuando el empleado finaliza su vida profesional.

García (2008) menciona que la ruptura laboral involuntaria se produce cuando la empresa finaliza el contrato laboral con el empleado ya sea motivada por asuntos económicos o por mala adecuación del empleado y la empresa. La ruptura laboral involuntaria se puede clasificar en cese o despido, el cese se da cuando la empresa decide que los resultados del empleado no fueron los adecuados, el rendimiento no fue suficiente para la organización, el empleado no estuvo comprometido con los cambios en su comportamiento manifestados por la empresa o el empleado cometió una falta grave como robo, fraude, entre otros; el despido se da cuando la empresa toma la decisión de reducir costos y no es posible hacerlo por otros medios, en muchas ocasiones esto se da por el entorno cambiante en que se mueve la organización.

Por su parte Rodríguez (2002) afirma que en su mayoría las organizaciones tienen el interés de que sus empleados presenten una estabilidad laboral tanto en sus puestos de trabajo como en la organización, generando su eficiencia y eficacia, sin embargo en las organizaciones se presentan situaciones que llevan a la separación de sus empleados, entre las diversas

separaciones que menciona Rodríguez encontramos, la renuncia, la terminación por muerte, el retiro, el despido y el permiso por ausencia.

Se menciona por García et al. (2011) que la terminación del contrato laboral en Colombia se reglamenta en el Código Sustantivo del Trabajo en el cual se establece que la finalización de un contrato se da por:

- Por muerte del trabajador
- Por mutuo consentimiento
- Por expiración del plazo fijo pactado
- Por terminación de la obra o labor contratada
- Por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento
- Por suspensión de las actividades del empleador durante más de 120 días
- Por sentencia ejecutoriada
- Por decisión unilateral en los casos del Artículo 7 del decreto Ley 2351 de 1965 y Artículo 6 de esta ley
- Por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer las causas de
- Suspensión del contrato.

Así mismo estos autores menciona que el proceso que se lleva a cabo en una ruptura laboral puede ser traumático para ambas partes ya que al no realizarse adecuadamente de acuerdo a lo establecido por la ley, la empresa puede incurrir en pérdidas, demandas o procesos jurídicos.

2.2. Marco conceptual

Entre los conceptos más relevantes de gestión del talento humano encontramos que la gestión humana es definida por García et al. (2011) como todos aquellos procesos y actividades estratégicas que guían, apoyan y soportan a la dirección, los cuales están compuestos por un grupo de políticas, planes, programas y actividades que tiene como fin obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar al personal que se requiere para impulsar la organización, reafirmando como factor indispensable al ser humano, el cual permitirá que se genere una ventaja competitiva en la misma.

Así mismo, los autores mencionados anteriormente definen que, dentro de la gestión humana, se encuentran los macro procesos que son definidos como aquellas agrupaciones de determinados números de procesos que generar un resultado puntual, cumpliendo un objetivo o un determinado fin.

Rodriguez Valencia (2002) menciona que uno de los principales conceptos que esta involucrado en los procesos de la gestion del talento humano, es la planificación estratégica, la cual es definida como aquel proceso que se enfoca en la definición del número y el tipo de personas que se requieren dentro de la organización, los cuales permitirán que se logren los objetivos de la organización en un determinado tiempo.

Dentro del macro proceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización existen varios conceptos que son de gran relevancia y que serán definidos a continuación. Uno de ellos es el proceso de reclutamiento, que es definido por Chiavenato (2000) como el conjunto de técnicas y procedimientos mediante los cuales se atrae a los candidatos más calificados y capaces

de ocupar un determinado cargo dentro de la organización. Así mismo, el proceso de selección es definido por García et al. (2011) como el proceso que permite elegir al mejor candidato para un determinado puesto, este está encaminado al mantenimiento de la cultura organizacional y al cumplimiento de los objetivos organizacionales, otro concepto es el de contratación, el cual es definido por la misma autora como el proceso mediante el cual una persona al prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación, recibe una remuneración. Por último, Dessler (2009) define la inducción como aquel procedimiento en el que a los nuevos integrantes de la empresa se les suministra la información básica sobre los antecedentes de esta.

Otros conceptos mencionados y definidos por García et al. (2011) en el macro proceso de compensación, bienestar y salud de las personas es la remuneración, la compensación y los incentivos, donde el primer concepto es definido como aquellos paquetes de estímulos o formas de pago que un empleado recibe por una determinada labor desarrollada, el segundo es definido como todas aquellas retribuciones recibidas por los empleados como bonificaciones, primas, vacaciones y salario y el ultimo es definido como aquellos complementos financieros o no financieros que reciben los empleados por un mejor desempeño.

Finalmente se definen tres conceptos importantes involucrados en los macro procesos de desarrollo del personal y relaciones con el empleado, estos son: capacitación, evaluación de desempeño y ruptura laboral. La capacitación es definida por Chiavenato (2007) como el proceso educativo de corto plazo que es aplicado de manera sistematica y organizada, por medio del cual las personas van adquirir los conocimientos y desarrollaran las habilidades necesarias para dar cumplimiento a objetivos especificos. La evaluacion de desempeño es definida por Rodriguez Valencia (2002) como la tecnica de direccion por medio de la cual se pueden encontrar

problemas relacionados con la supervisión, la integración y la adaptación del empleado al cargo que ocupa. Para finalizar se define por García et al. (2011) que la ruptura es la terminación del contrato laboral de un trabajador.

2.3. Marco contextual

Historia de la empresa

La institución de estudio, es una institución de educación técnica para el trabajo y el desarrollo humano. Fue fundada el 15 de agosto de 1997 por José Wilmar López. En sus inicios la institución estaba enfocada en capacitar personas en el área de sistemas, gracias al auge que se estaba presentando a raíz del avance y el desarrollo tecnológico.

Entre 1998 y 1999, se crea una sociedad con Jairo Valencia y Henry Mercado, con el fin de proponer en el mercado una nueva propuesta educativa, con un enfoque más administrativo, dando inicio a los programas de contabilidad y administración, que se mantienen en la actualidad.

En el año 2001, se apertura el programa de enfermería y el programa de criminalística, esto hace que la institución comience en un plan de expansión y de crecimiento en el sector.

En el 2007, la secretaria de educación se descentraliza en entidades territoriales certificadas, esto hace que la institución se vea en la necesidad de realizar un nuevo registro de licencia de funcionamiento en cada uno de sus programas académicos. En este mismo periodo se da apertura al programa de inspección de salud y seguridad ocupacional. Con el crecimiento de la población

estudiantil se toma la decisión de cambiar la sede al barrio San Vicente, donde actualmente está en funcionamiento.

En el 2011, la institución renueva el programa de auxiliar de enfermería y se da el convenio en práctica y trabajo social con el hospital Isaías Duarte Cancino, en sus sedes de Alfonso López, los chorros y ladera.

A mediados del segundo semestre del 2012, fallece el fundador de forma repentina, generando que la sociedad sea disuelta y que la institución entre en crisis y pase de tener 450 estudiantes a 200. La familia del fundador reestructura administrativamente la institución y en el 2014 se tramita la renovación de todos los programas académicos, en ese mismo año se firma el convenio con la institución Emssanar, en todas sus unidades de negocio. Finalizando este año se da apertura al programa de gestión ambiental.

En el 2016, la institución se encuentra fortalecida y continua con el crecimiento de la población estudiantil y la apertura de nuevos programas educativos. En la actualidad la institución cuenta con ocho programas académicos y con más de 340 estudiantes matriculados en la jornada diurna y nocturna. La institución educativa en la actualidad cuenta con 29 colaboradores, los cuales encontramos distribuidos así:

Área Administrativa

- Director general (1)
- Coordinador administrativo (1)
- Secretaria general (1)

- Auxiliar de archivo (1)
- Auxiliar de servicios generales (1)

Área académica

- Coordinador Académico (1)
- Docentes (23)

Misión

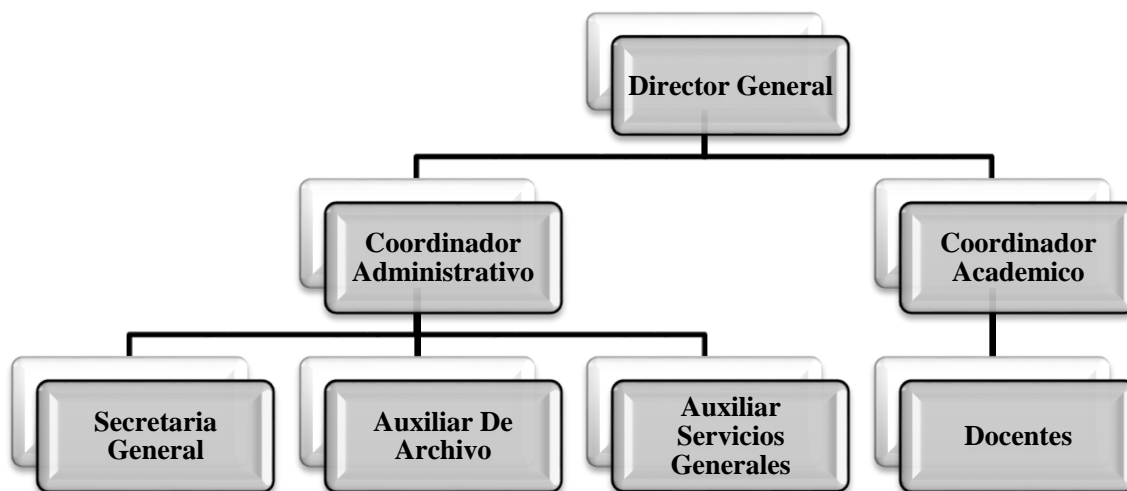
Desarrollar una sinergia educativa que aporte al crecimiento humano.

Visión

En el 2020 institución, será reconocido en el sur occidente colombiano por sus programas académicos de alta calidad y por su enfoque en el desarrollo de la educación técnica para el trabajo, el progreso y el liderazgo humano.

Estructura Organizacional

Figura 3: Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración Institución de estudio, 2017

Servicios

La institución ofrece cuatro modalidades de capacitación:

- Programas técnicos laborales por competencias
- Diplomados
- Cursos
- Seminarios
- Bachillerato por Ciclos

Programas académicos

Los programas académicos que ofrece la institución son:

- Programa técnico laboral en auxiliar en enfermería

- Programa técnico laboral en seguridad ocupacional
- Programa técnico laboral en gestión ambiental
- Programa técnico laboral en asistente administrativo
- Programa técnico laboral en asistente contable y financiero
- Programa técnico laboral en auxiliar en mercadeo y ventas
- Formación académica en inglés
- Bachillerato por ciclos

Convenios 2015, 2016, 2017 y 2018

- Movimiento Nueva Generación
- Sede de Servicio Fuerza Social
- Fundación Lucha contra el Cáncer Laura Lenis
- Fundación Juntos Podemos

3. Resultados

A partir de aquí se expondrán los resultados obtenidos en la investigación realizada a la institución educativa. Inicialmente se mostrarán las practicas que se desarrollan en la actualidad en la organización, continuando con la definición de los procesos de gestión del talento humano que se adaptan a la misma y finalizando con la estructuración de los procedimientos que deben ser llevados para dar cumplimiento a los macro procesos de gestión del talento humano y así lograr una estandarización que apunte a una futura certificación.

3.1. Identificación y descripción de las prácticas actuales desarrolladas y definición de los procesos que deben ser aplicados en la institución.

Después de haber estudiado cada uno de los macro procesos de gestión del talento humano, a continuación, se mostrarán y describirán cada uno de los procesos que se identificaron son llevados en la institución educativa.

A partir de la entrevista inicial que se le realizó al director general de la institución y al coordinador administrativo, se evidencio que no se cuenta con un área de gestión del talento humano estructurada que se encargue de establecer y desarrollar los macroprocesos propuestos por García, Murillo y González.

De acuerdo al diagnóstico inicial en la institución se llevan a cabo algunos procesos que no están claramente establecidos y son ejecutados de acuerdo a las necesidades que se presentan en el día a día. Entre los procesos que existen se encuentra el proceso de reclutamiento, de selección, de contratación, de inducción y parte del de higiene y seguridad industrial que no está documentado.

Con la información suministrada por el coordinador administrativo se logra evidenciar que el proceso de planeación estratégica que pertenece al primer macroproceso de organización y planificación no es llevado a cabo y no se tiene un plan que permita establecer los recursos necesarios para que se logren los objetivos organizacionales y se les dé cumplimiento a las metas propuestas por la institución en cada uno de los periodos académicos.

Así mismo se evidencio que la institución carece de políticas de área, lo que genera que se desconozcan las reglas o los parámetros que se llevan a cabo en los procesos de gestión humana y no existen documentos que formalicen los procesos que, si son llevados. El marco legal se desarrolla de acuerdo a lo estipulado en el Código Sustantivo de Trabajo, el cual debe ser tomado en cuenta por todas las empresas constituidas en Colombia.

El análisis y el diseño de cargos está establecido por la institución para algunos de los cargos, como lo son: director general, coordinador académico, docentes, secretaria general y auxiliar de servicios generales, por su parte los cargos de auxiliar de archivo y coordinador administrativo no están descritos ni documentados. La institución tiene documentada la descripción de los cargos en el formato FC-MF01-01, en él se tienen establecidos los siguientes puntos o ítems:

- Identificación de cargo
- Objetivo del cargo
- Funciones y responsabilidades
- Análisis del cargo (En este se establece la formación académica, la experiencia previa, los indicadores de responsabilidad, las relaciones internas y externas, las condiciones y las competencias).

De acuerdo a lo establecido por García, Murillo y González se estarían abordando la mayoría de los ítems necesarios para establecer de forma adecuada las descripciones de los cargos existentes en la institución.

Frente al segundo macroproceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización, se evidencia que en la institución el proceso de reclutamiento está a cargo del director general con el aval del coordinador académico para el caso de los cargos administrativos, los cuales no presentan rotación porque en su mayoría están cubiertos por familiares cercanos al dueño de la institución; por su parte el coordinador académico es quien se encarga de realizar el proceso para el personal docente bajo el aval del coordinador administrativo. El proceso de reclutamiento no se encuentra documentado y no se tiene establecido un formato para realizar las requisiciones del personal según sea la necesidad.

La institución hace uso del reclutamiento externo por medio de referidos o recomendaciones de personas que laboran al interior de la organización, en ocasiones se reciben los currículos de personas que trabajan o visitan un hospital que está ubicado a los alrededores de la institución; no se hace uso de medios de comunicación como periódicos o internet. En ocasiones se hace el reclutamiento de personal por medio de docentes que ya se encuentran vinculados a la institución y tienen dominio de los temas; normalmente el proceso de reclutamiento de los posibles candidatos se realiza un mes antes de que se inicie con los módulos.

Cuando se realiza la evaluación de las hojas de vida y se ha evidenciado los conocimientos técnicos del cargo de acuerdo al módulo a dictar, se procede a realizar una pequeña entrevista vía telefónica o presencial con el fin de conocer si la persona tiene dominio de los temas,

posteriormente se realiza la selección del personal sin una validación de referencias laborales y académicas y en cierta medida se le da credibilidad a lo que se logró conocer en la primera comunicación. En el momento en que se selecciona la persona se le notifica el módulo a dictar, el valor de la hora catedra, la fecha de inicio – finalización, los horarios y los objetivos a lograr en el módulo, este proceso es verbal y no se realiza por escrito.

Por su parte, el proceso de contratación se realiza de manera verbal para todos los cargos de la institución, no se tiene un contrato físico.

El proceso de socialización e inducción se realiza únicamente para los docentes por parte del coordinador académico; es un proceso corto e informal, no se encuentra documentado y se realiza antes de iniciar con los módulos, con el fin de dar a conocer la forma de calificar y como debe ser la presentación e interpretación de las notas de cada estudiante, no se realiza un seguimiento ni se da una reseña breve de la institución.

Respecto al tercer macroproceso de compensación, bienestar y salud a las personas, se evidencia que no se encuentra documentada la estructura salarial de los empleados; este proceso está a cargo del director general, quien de acuerdo a su consideración estableció una tarifa única por hora para los docentes, es decir que el salario de estos dependerá de la cantidad de horas asignadas; para el personal administrativo se tiene establecido un salario fijo que fue negociado al iniciar el contrato, teniendo en cuenta el cargo, la antigüedad y el vínculo familiar.

Por su parte el proceso de incentivos y beneficios en la institución no está estructurado, no se brindan incentivos económicos a los empleados porque no se cuenta con los recursos financieros

para cubrirlos; se tiene contemplado únicamente el cubrimiento de la dotación de la auxiliar de servicios generales y un descuento en la matrícula de los hijos de los empleados.

El proceso de higiene y seguridad industrial se tiene adelantada en cuanto a la matriz de riesgo y el manual de seguridad industrial, no se encuentra documentado el manual interno de trabajo y las políticas de salud ocupacional; en la parte física la institución no cuenta con la demarcación de las zonas y las rutas de evacuación; solo cuenta con la señalización básica, los extintores, la camilla y el botiquín de primeros auxilios.

Por último, en la institución el procedimiento de calidad de vida laboral no es tenido en cuenta pues no es preponderante, debido a los vínculos familiares y a la informalidad en los procesos, ocasionando que no se desarrollen actividades que permitan incentivar el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores.

Continuando con el cuarto macroproceso de desarrollo del personal, se evidencia que la institución educativa no cuenta con un programa de capacitación y entrenamiento para sus empleados, los directivos consideran que no es importante diseñar este tipo de procesos ya que los docentes muy fácilmente pueden salir de la institución y el personal administrativa no lo requiere. El coordinador administrativo manifiesta que conoce que la institución cuenta con dos convenios para la formación en competencias y considera que es un recurso valioso, pero no hace uso de estos por tiempo y falta de programación.

Así mismo, no se percibe dentro de la institución la importancia de un programa de desarrollo profesional y de plan carrera, tanto a nivel docente como a nivel administrativo. Se logra identificar que los empleados, no tiene un compromiso hacia la institución, esto a raíz de la

informalidad de sus procesos y la falta de orientación por parte de los directivos, acompañado del vínculo familiar que no permite que exista una posibilidad de ascender.

La evaluación de desempeño no se encuentra documentada ya que es un proceso que no se lleva al interior de la institución y no se hace un seguimiento constante al logro de los objetivos por parte de los docentes, el único seguimiento que se realiza por parte del coordinador académico es cuando se reciben quejas de los estudiantes por el desempeño del docente en el módulo dictado, en este proceso se realiza una encuesta a cada uno de los estudiantes para determinar la situación que se presentó con el docente. Existe diseñado el formato FC-ED01-01 para la evaluación de desempeño, este no es utilizado.

La institución no cuenta con un proceso de monitoreo o una herramienta que permita realizar un acompañamiento al personal y a las actividades que se desempeñan, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y los lineamientos establecidos, aunque al ser una organización pequeña no sería necesario realizar este seguimiento ya que sería suplido por la evaluación de desempeño.

Finalizando el quinto macroproceso de las relaciones con el empleado, se evidencia que el único proceso que se lleva en la institución es el de la ruptura laboral que en su mayoría está enfocado en el personal docente. Este proceso no está documentado y a su vez se lleva de manera informal; cuando el docente no cumplió con las expectativas de la institución no se vuelve a programar para módulos futuros y por la misma informalidad en el proceso de contratación algunos docentes se desvinculan de la institución sin realizar un previo aviso.

3.1.1. Establecimiento de los procesos de gestión humana que deben ser diseñados y aplicados en la institución.

A continuación, se definirán y establecerán cuales serán los procesos correspondientes al área de gestión del talento humano que deberán llevarse a cabo al interior de la institución educativa según su estructura.

En el primer macroproceso de organización y planificación del área de gestión humana se debe estructurar en la institución inicialmente el proceso de planeación estratégica, donde se integrarán los objetivos de la organización con los objetivos del área de gestión humana, estos deberán ser establecidos por parte del director general ya que en la actualidad no se tienen estructurados ni se tienen en cuenta, seguido se deberán definir las necesidades de dotación y se deberá realizar el pronóstico del personal, esto con el fin de determinar y ejecutar los programas y planes de acción que permitirán dar cumplimiento a las metas de la organización, este procedimiento deberá aplicarse para el personal docente, ya que el personal administrativo es fijo y no presenta variaciones.

Continuando con el primer macro procesos se deberán establecer las políticas generales del talento humano, estas permitirán que se conozcan los lineamientos y los pasos a seguir que deben ser tenidos en cuenta para dar cumplimiento a los objetivos de la institución y así generar procesos asertivos que beneficien a la empresa y a las personas que están su interior, estas políticas deben ser documentadas ya que en la actualidad existen pero solo se tienen en cuenta en la ejecución de los procesos.

El análisis y el diseño de los cargos está documentado para algunos colaboradores y se deberá establecer para los cargos de auxiliar de archivo y director administrativo, estos deberán ser estructurados acorde a los que ya se tienen diseñados.

En siguiente macro proceso de incorporación y adaptación se deberá diseñar inicialmente el formato de requisición de personal, en este formato se deberán tener en cuenta datos que son importantes y que aportan al proceso de reclutamiento, teniendo en cuenta las políticas de personal que se haya establecido. Así mismo se deberá definir en qué ocasiones se debe hacer uso del reclutamiento interno o externo y cuáles serán los medios por los cuales se reclutarán los mejores candidatos según las necesidades de la institución.

El proceso de selección de personal deberá estar documentado, en este es importante tener en cuenta cual es el proceso que se llevara a cabo para definir a la persona que se desea contratar.

Para el proceso de contratación se deberá definir el tipo de contrato que se manejará para la parte administrativa y el tipo de contrato para el personal docente, se deberá diseñar el contrato para cada caso de acuerdo al Código Sustantivo de Trabajo y se deberán establecer la documentación que deberá entregar cada colaborador que ingresa a la institución.

Por último, el proceso de socialización e inducción se deberá estructurar en dos etapas, la inducción corporativa donde se da a conocer la información básica de la institución, como lo es la historia, la misión, la visión, las políticas, las normas, etc. y la inducción del puesto donde se integre la inducción que se hace en la actualidad con los objetivos, las funciones y actividades del cargo.

En el tercer macro proceso de compensación, bienestar y salud de las personas se deberá rediseñar la estructura salarial que se tiene establecida y se debe definir el método que se utilizara para hacer la evaluación de los puestos y así tener una aproximación más acertada de la remuneración que debe recibir cada empleado.

El proceso de incentivos y beneficios en la institución se deberá establecer ya que es un factor de motivación importante para los colaboradores, estos incentivos y beneficios no necesariamente deben ser económicos, se pueden establecer incentivos por cumplimiento de objetivos, por tiempo de servicio, por desempeño y los beneficios pueden ser convenios educativos, recreativos, prestamos, etc. Estos deberán ser estructurados y documentados.

El proceso de higiene y seguridad industrial deberá ser documentado y se deberá definir que hace falta de la matriz de riesgo y el manual de seguridad industrial, con el fin de establecer las actividades de prevención, implementación, seguimiento y evaluación, teniendo en cuenta lo reglamentado en el Decreto 1072 (2015) Art. 6, el cual define las directrices sobre el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Por último, el procedimiento de calidad de vida laboral no será tenido en cuenta ya que la institución educativa en la actualidad no cuenta con los recursos económicos necesarios para implementar actividades que permitan mejorar este aspecto en cada colaborador, adicionalmente por el tamaño de la organización.

En el cuarto macro proceso de desarrollo del personal se deberá identificar cuáles son las necesidades en cuanto a capacitación y entrenamiento que se tienen actualmente por parte de los colaboradores, para así desarrollar el programa de capacitación que se debe llevar a cabo y dar la

implementación necesaria dentro de los procesos, finalizando se deberá realizar un seguimiento y una evaluación con el fin de verificar si fue suficiente o es necesario continuar con dicho proceso, este procedimiento deberá ser estructurado y se deberá tener en cuenta la capacidad económica de la institución.

Por su parte el proceso de desarrollo profesional y de plan carrera no se tendrá en cuenta, ya que al ser una empresa familiar y con pocos empleados la posibilidad de ascenso y de creación de nuevos cargos es limitada, esta dificultad es presentada con mayor relevancia en los cargos administrativos, ya que en la actualidad la institución cuenta con el personal necesario.

El proceso de evaluación de desempeño deberá ser estructura tanto para el personal docente como el personal administrativo, así mismo se deberán definir la frecuencia con que se realizara la evaluación, el método que se utilizara para cada caso, los objetivos y los resultados esperados, esto con el fin de dar a conocer a los empleados las oportunidades de mejora que se logran identificar durante el proceso. Así mismo se deberá determinar la evaluación que se realizará por parte de los estudiantes para el personal docente, especificando la periodicidad de la misma. Por último, se deberán definir los formatos que se utilizarán para la realizar la evaluación interna y externa.

Finalizando este macro proceso no se tendrá en cuenta el procedimiento de monitoreo, ya que se realizará el seguimiento respectivo por medio de las evaluaciones de desempeño, esto debido a la cantidad de personal que labora en la institución y la facilidad para identificar el rendimiento y las competencias de cada colaborador.

En el último macro proceso de las relaciones con el empleado solo se deberá estructurar el procedimiento de cesación o ruptura laboral para todo el personal en general, ya que es muy constante que al interior de la institución se presenten renunciaciones por parte del personal docente; es importante para la institución determinar las causas principales de estas rupturas voluntarias que se presentan en la actualidad, con el fin de minimizar la rotación de personal y dar por terminado el vínculo laboral acorde a lo estipulado en el Código Sustantivo del Trabajo. Se deberá diseñar el formato que contenga el comunicado formal de desvinculación y la carta de recomendación.

3.2. Estructura y diseño de los procedimientos del macroproceso de organización y planificación del área de gestión humana.

A continuación, se dará inicio con el macro proceso de organización y planificación del área de gestión humana, el cual incluirá los procedimientos de planeación estratégica, políticas del área y análisis y diseño de cargos.

Se realizará una descripción del proceso, donde se establecerá el objetivo, el alcance, los responsables y la periodicidad de este; seguido se desarrollará la descripción del procedimiento donde se integrarán los respectivos formatos que se deberán utilizar en el momento en que así lo requiera la institución y se finalizará relacionando los documentos que se utilizarán en dicho procedimiento.



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 05-Feb-2018	Páginas 7
Procedimiento Gestión Humana		Código PC-SH01 -01	Versión 01
Macroproceso Organización y planificación del área de Gestión Humana			
Proceso PLANEACION ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO			

PROCEDIMIENTO PLANEACION ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO

Objetivo

El presente procedimiento tiene como objetivo generar para la institución educativa los programas y planes de acción con el fin de asegurar la dotación de personal adecuada teniendo en cuenta la actual con el fin de dar cumplimiento al logro de los objetivos organizacionales.

Alcance

El presente procedimiento está diseñado para todos los colaboradores de la institución educativa, ya que permitirá contar con los lineamientos necesarios para garantizar el personal idóneo que permitirá darles cumplimiento a los objetivos de la organización.

Responsables

- Director general
- Coordinador Administrativo
- Coordinador Académico

Periodicidad

Este procedimiento tendrá una periodicidad acorde a las necesidades de la institución, pero sería recomendable realizarlo cada semestre ya que durante este periodo la demanda de estudiantes tiende a variar ya sea por deserción, por nuevos ingresos, por cambio de horario, entre otros motivos que hacen que no existan similitudes en cada semestre.

Descripción del procedimiento

Para desarrollar este procedimiento se deben realizar los siguientes pasos:

Se deben reconocer cuáles serán las fuentes de información que permitirán desarrollar el pronóstico del personal, entre estas fuentes se encuentran:

- Registro de estudiantes matriculados desde el 2015.
- Registro de docentes que prestaron sus servicios desde el 2015.
- Registro de programas educativos dictados desde el 2015.
- Registro de duración de cada programa.
- Registro de convenios desde el 2015.

Así mismo se deben tener en cuenta los objetivos organizacionales de la institución con el fin de definir las necesidades de personal. Los objetivos organizacionales que tienen establecidos son:

- Formar en los estudiantes las competentes necesarias para su adaptación en su entorno social y laboral.
- Contribuir a la educación de la región formando seres humanos íntegros y capaces de aportar al desarrollo del país.

- Posicionar la institución educativa como una organización con calidad académica y amplia cobertura en la región.
- Continuar siendo el aliado para los municipios en su propósito de educación secundaria y formación técnica para el trabajo.
- Propiciar un espacio agradable y con las herramientas necesarias para el desarrollo adecuado de nuestros colaboradores.

Cuando se tienen en cuenta las diferentes fuentes de información y los objetivos de la organización, se procede a realizar el pronóstico del personal con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos que tiene planteados la organización.


Pronostico de talento humano

La institución educativa tiene establecido que, de acuerdo al número de estudiantes matriculados y al número de programas que se abrirán en el año se realiza la asignación de los docentes que laborarán durante los módulos que se dictarán en cada semestre.

En los cuadros que se presentarán a continuación se relacionarán los reportes suministrados por el director general de la institución respecto al número de docentes que se requieren de acuerdo a los programas que se abren durante el año y se presentará la cantidad de estudiantes matriculados por programa durante el periodo 2015 a 2018, con estos se pretende mostrar el incremento paulatino de la fuerza laboral que presenta en la institución durante los años ya mencionados.

En este procedimiento se tendrá en cuenta solo el personal docente ya que año a año se evidencia un incremento respecto a la cantidad de estudiantes matriculados, adicional porque en los cargos administrativos no se presentan variaciones ya que son cargos ser fijos y no dependen de la cantidad de matrículas.

Tabla 3: Demanda docentes año lectivo 2015-2016

PLANEACION DEL TALENTO HUMANO - DEMANDA DE DOCENTES AÑO LECTIVO 2015 - 2016 (200 ESTUDIANTES MATRICULADOS)					 INSTITUTO TECNICO OCUPACIONAL I.T.O.
Programa	Intesidad Horaria	Semestres	Modulos x Año	Días	Docentes x Año
Bachillerato	750	2	12	Sabados	12
Emfermeria	1600	4	12	Sabados	12
		3		Mar - Mie- Jue	
Salud ocupacional	1280	3	12	Sabados	12
		2		Mar - Mie- Jue	
Administracion	1166	3	12	Sabados	12
		2		Mar - Mie- Jue	
TOTAL					48

Fuente: Elaboración del autor

Tabla 4: Estudiantes matriculados año lectivo 2015 - 2016

PLANEACION DEL TALENTO HUMANO ESTUDIANTES MATRICULADOS AÑO LECTIVO 2015 - 2016 		
Programa	Estudiantes matriculados	%
Bachillerato	100	50%
Emfermeria	60	30%
Salud ocupacional	25	13%
Administracion	15	8%
TOTAL	200	100%

Fuente: Elaboración del autor

Tabla 5: Demanda docentes año lectivo 2016 - 2017

PLANEACION DEL TALENTO HUMANO - DEMANDA DE DOCENTES					
AÑO LECTIVO 2016 - 2017 (280 ESTUDIANTES MATRICULADOS)					
Programa	Intesidad Horaria	Semestres	Modulos x Año	Dias	Docentes x Año
Bachillerato	750	2	12	Sabados	12
Emfermeria	1600	4	12	Sabados	12
		3		Mar - Mie- Jue	
Salud ocupacional	1280	3	12	Sabados	12
		2		Mar - Mie- Jue	
Administracion	1166	3	12	Sabados	12
		2		Mar - Mie- Jue	
Sistemas	1020	3	12	Sabados	12
		2		Mar - Mie- Jue	
Contabilidad	1350	3	12	Sabados	12
		2		Mar - Mie- Jue	
TOTAL					72


Fuente: Elaboración del autor

Tabla 6: Estudiantes matriculados año lectivo 2016 - 2017

PLANEACION DEL TALENTO HUMANO ESTUDIANTES MATRICULADOS AÑO LECTIVO 2016 - 2017 		
Programa	Estudiantes matriculados	%
Bachillerato	120	43%
Emfermeria	70	25%
Salud ocupacional	50	18%
Administracion	27	10%
Sistemas	5	2%
Contabilidad	8	3%
TOTAL	280	100%


Fuente: Elaboración del autor

Tabla 7: Demanda docentes año lectivo 2017- 2018

PLANEACION DEL TALENTO HUMANO - DEMANDA DE DOCENTES AÑO LECTIVO 2017 - 2018 (340 ESTUDIANTES MATRICULADOS)					 INSTITUTO TÉCNICO OCUPACIONAL I.T.O.
Programa	Intesidad Horaria	Semestres	Modulos x Año	Días	Docentes x Año
Bachillerato	750	2	12	Sabados	12
Emfermeria	1600	4	12	Sabados	12
		3		Mar - Mie- Jue	
Salud ocupacional	1280	3	12	Sabados	12
		2		Mar - Mie- Jue	
Administracion	1166	3	12	Sabados	12
		2		Mar - Mie- Jue	
Sistemas	1020	3	12	Sabados	12
		2		Mar - Mie- Jue	
Mercadeo	1000	3	12	Sabados	12
		2		Mar - Mie- Jue	
Contabilidad	1350	3	12	Sabados	12
		2		Mar - Mie- Jue	
TOTAL					84

Fuente: Elaboración del autor

Tabla 8: Estudiantes matriculados año lectivo 2017 - 2018

PLANEACION DEL TALENTO HUMANO ESTUDIANTES MATRICULADOS AÑO LECTIVO 2017 - 2018 		
Programa	Estudiantes matriculados	%
Bachillerato	100	29%
Emfermeria	85	25%
Salud ocupacional	70	21%
Administracion	50	15%
Sistemas	10	3%
Mercadeo	15	4%
Contabilidad	10	3%
TOTAL	340	100%

Fuente: Elaboración del autor

Programas y planes de acción

Los programas que se desarrollarán para dar cumplimiento a la demanda de docentes estarán encaminados a la formalización del proceso de reclutamiento de las hojas de vida, con el fin de contar con el personal idóneo que tenga los conocimientos apropiados para cada uno de los programas que ofrece la institución, así mismo se deberá establecer antes de que se termine el semestre un estimado de los posibles docentes a contratar para el siguiente ciclo, permitiendo establecer con tiempo suficiente los candidatos que son apropiados para iniciar con el proceso de selección y vinculación acorde a las necesidades de la institución.

La ejecución de estos programas y planes deberá realizarse al inicio de cada semestre de acuerdo a la cantidad de estudiantes matriculados, teniendo en cuenta las variaciones que se presentan semestre a semestre y la apertura de los programas que se abrieron en el año.

Es importante que estos pasos den cumplimiento a los objetivos que tiene planteada la institución educativa y es aquí donde se debe realizar un seguimiento preciso al proceso de reclutamiento, ya que este garantizara que se tiene el personal idóneo que cumple cada uno de los perfiles necesarios en la institución.

ELABORADO Natalia Perez Lopez Estudiante Mayo-05-2018	REVISADO José Ricardo Lopez Coordinador Administrativo Mayo-21-2018	APROBADO Andrés Lopez Director General Junio-06-2018
--	--	---



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 02-Abril-2018	Páginas 7
Procedimiento Gestión Humana		Código PC-SH01 -02	Versión 01
Macroproceso Organización y planificación del área de Gestión Humana			
Proceso POLITICAS DEL AREA DE GESTION HUMANA			

PROCEDIMIENTO POLITICAS DEL AREA DE GESTION HUMANA

Objetivo

El presente procedimiento tiene como objetivo definir los lineamientos que se ejecutaran en los procesos de gestión humana al interior de la institución educativa, con el fin de que estos sean efectivos y garanticen el logro de los objetivos organizacionales.

Alcance

El presente procedimiento está diseñado para todos los colaboradores de la institución educativa.

Responsables

- Director general
- Coordinador Administrativo
- Coordinador Académico

Periodicidad

Este procedimiento tendrá una periodicidad acorde a las necesidades de la institución, es importante que se realice una revisión anual, con el fin de ajustar las políticas y los parámetros de acuerdo a los cambios que se lleguen a presentar al interior de la organización.

Descripción del procedimiento

Para desarrollar el procedimiento de las políticas del área, se deben realizar los siguientes pasos:

Identificar cuáles procesos de gestión humana deben estar contemplados en los lineamientos de la política.

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Socialización e inducción
- Compensación
- Incentivos y beneficios
- Higiene y seguridad industrial
- Capacitación y entrenamiento
- Relaciones laborales

Definir las políticas de gestión humana, en las cuales se deberán definir los planes a seguir y las actividades que permitan la obtención de resultados. Las políticas establecidas en la institución educativa son:

Política de reclutamiento

Objetivo: Vincular a la institución educativa el personal idóneo que cuente con el perfil y las competencias necesarias para darle cumplimiento a los objetivos organizacionales.

Lineamientos:

- Referidos internos y externos a la institución.
- Base de datos de docentes que ya han laborado con la institución.
- Personas con experiencia en cargos similares.
- Validación de los perfiles internos con el fin de promover el personal, si no existe la persona que cumpla con las condiciones realizar reclutamiento externo.

Política de selección

Objetivo: Proveer a la institución educativa el candidato que cuente con las habilidades y competencias que mejor se adapten, bajo el estricto cumplimiento del perfil del cargo definido, buscando el logro de un desempeño sobresaliente que genere competitividad.

Lineamiento:

- Validación y seguimiento a la hoja de vida del candidato.
- Aplicación de entrevista y prueba técnica si el cargo lo requiere.
- Ponderación de los mejores candidatos de acuerdo a los resultados.
- Formalización del candidato seleccionado.

Política de contratación

Objetivo: Vinculación del personal bajo las condiciones laborales establecidas por la institución educativa, bajo los requisitos estipulados por la ley colombiana y los acuerdos que se realicen por ambas partes.

Lineamiento:

- Contratación por prestación de servicios.
- Contratación por hora catedra.

Política de socialización e inducción

Objetivo: Socializar y orientar al nuevo empleado las condiciones laborales de la institución educativa, con el fin de que se asimile de forma rápida la cultura y el ambiente interno.

Lineamiento:

- Presentación inicial de la historia de la institución, se debe realizar durante un lapso de tiempo 8 días después del ingreso.
- Inducción general y específica del cargo a desempeñar, se deberá realizar durante un lapso de tiempo 8 días después del ingreso.
- Presentación del grupo de colaboradores.

Política de compensación

Objetivo: Establecer un sistema de compensación justo que permita que los colaboradores de la institución educativa obtengan una remuneración que les garantice un mejoramiento de su calidad de vida y una motivación que se vea reflejada en el desempeño de sus funciones.

Lineamiento:

- Asignación salarial para el personal administrativo correspondiente a lo pactado con el Director General, presentado como base un salario mínimo legal vigente.
- Asignación salarial del Director General, presentando como base un salario superior al salario mínimo legal vigente
- Asignación salarial del personal docente correspondiente a la hora catedra establecida por la institución.

Política de incentivos y beneficios

Objetivo: Establecer los incentivos y beneficios que se le otorgaran a los colaboradores de la institución educativa con el fin de generar motivación en ellos permitiendo un mejor desempeño de sus funciones, complementando la compensación salarial.

Lineamiento:

- Incentivos y beneficios no financieros que se entregaran a todos los empleados, como lo son actividades deportivas para sus familias, celebraciones en fechas especiales y reconocimientos.
- Convenios de alimentación y educación.

Política de higiene y seguridad industrial

Objetivo: Garantizar a los empleados de la institución educativa las condiciones necesarias para preservar su integridad física y de salud, promoviendo espacios óptimos para el desarrollo de sus actividades diarias, dando cumplimiento a la normatividad que se encuentra vigente.

Lineamiento:

- El diseño del mapa de riesgos de la institución educativa.
- La evaluación de los factores de riesgo que pueden causar accidentes o enfermedades.
- Definición del reglamento de seguridad que deben cumplir los colaboradores.
- Realizar capacitaciones constantes de prevención y concientización.
- Suministrar los implementos necesarios para evitar los riesgos laborales.

Política de capacitación y entrenamiento

Objetivo: Establecer las pautas necesarias para identificar las dificultades en el desempeño del colaborador que se han evidenciado en la evaluación de desempeño con el fin de fortalecerlas y optimizarlas.

Lineamiento:

- Las capacitaciones y los entrenamientos, serán de carácter obligatorio para todos los colaboradores, con el fin ampliar sus habilidades y conocimientos.
- Las capacitaciones externas deberán ser autorizadas por parte del Director General.

Política de cesación o ruptura laboral

Objetivo: Brindar un ambiente de respeto entre el empleador y el empleado, al momento de que se dé por terminado el contrato.

Lineamientos:

- Definición de las causas de despido.
- Liquidaciones o pagos adicionales acordes a los contratos.
- Brindar certificaciones laborales a los empleados que se desvinculan.

El control que se les debe realizar a las políticas de gestión humana en la institución educativa debe ser constante de acuerdo a los resultados que se esperan y al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estas políticas serán la base de los planes de acción que se desarrollan en cada uno de los macro procesos que se han establecido y estas deberán ser abordadas de acuerdo al progreso de la institución.

<p>ELABORADO Natalia Perez Lopez Estudiante Mayo-05-2018</p>	<p>REVISADO José Ricardo Lopez Coordinador Administrativo Mayo-21-2018</p>	<p>APROBADO Andrés Lopez Director General Junio-06-2018</p>
--	--	---



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 02-Abril-2018	Páginas 1038
Procedimiento Gestión Humana		Código PC-SH01 -03	Versión 01
Macroproceso Organización y planificación del área de Gestión Humana			
Proceso ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS			

PROCEDIMIENTO ANÁLISIS Y DISEÑOS DE CARGOS

Objetivo

El presente procedimiento tiene como objetivo definir las funciones, los perfiles y las actividades que se desarrollan en cada uno de los cargos que desempeñan los colaboradores dentro de la institución, con el fin de garantizar el personal idóneo y acorde para cada una de las posiciones existentes.

Alcance

El presente procedimiento está diseñado para todos los colaboradores de la institución educativa.

Responsables

- Director general
- Coordinador Administrativo
- Coordinador Académico

Periodicidad

La periodicidad del presente procedimiento es indefinida, se puede presentar cada vez que se realice una modificación a las funciones o los perfiles de cada cargo, o cuando se cree una nueva posición dentro de la institución educativa.

Descripción del procedimiento

Para desarrollar el procedimiento del análisis de cargos, se deben realizar los siguientes pasos:

- Se deben reconocer e identificar cuáles son los cargos existentes y a que estructura pertenecen, con el fin de establecer su necesidad y aporte a la institución educativa.
- Se debe definir la información necesaria para el análisis del cargo, por medio de la encuesta desarrollada en el formato FC-EH01-01.



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 05-Abril-2018	Página 1
Nombre del Formato Encuesta Descripción de Cargos		Código FC-EH01-01	Versión 01
Macroproceso Organización y planificación del área de Gestión Humana			
Proceso ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS			

Nombre del Colaborador	Fecha de Diligenciamiento

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo
Area donde se desempeña el cargo

2. DESCRIPCION DEL CARGO (Funciones Principales)

3. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**- EDUCACION**

Bachiller		Tecnico		Tecnologo		Profesional		Ninguno	
-----------	--	---------	--	-----------	--	-------------	--	---------	--

En la actualidad se encuentra estudiando.

Si		No	
----	--	----	--

- EXPERIENCIA

Cuanto tiempo de experiencia laboral tiene _____

Cuanto tiempo de experiencia lleva en el cargo actual _____

- HABILIDADES

Mencione al menos tres habilidades que usted tiene para desempeñar el cargo actual.

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 4. _____ |
| 2. _____ | 5. _____ |
| 3. _____ | 6. _____ |

4. CAPACITACION

Considera que tiene algun aspecto en el cual debe recibir capacitacion?

Si		No	
----	--	----	--

Cual? _____

5. RECURSOS

Mencione los recursos necesarios para desempeñar el cargo actual.

- Se debe realizar una observación directa al colaborador, con el fin tener un panorama más claro de las funciones, habilidades y actividades que se desempeñan en el cargo.
- Se debe realizar el análisis del puesto recopilando los datos sobre las funciones, actividades, habilidades, características, etc.

Después de realizar el análisis del cargo, se procede a diseñar el manual de funciones de cada uno de los cargos a través del formato FC-MF01-01.



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 05-Abril-2018	Página 1
Nombre del Formato Manual de Funciones		Código FC-MF01-01	Versión 01
Macroproceso Organización y planificación del área de Gestión Humana			
Proceso ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS			

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nivel	
Cargo	
Area del cargo	
Cargo jefe inmediato	
Tipo de contrato	

2. OBJETIVO DEL CARGO

--

3. DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL CARGO

--

4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO			
EDUCACION			
Bachillerato		Profesional	
Técnico		Post grado	
Tecnología		Ninguno	
Especialidad			
Conocimientos Especificos	Bajo	Medio	Avanzado
EXPERIENCIA			
			Tiempo

5. COMPETENCIAS / CAPACIDADES

COMPETENCIAS / HABILIDADES	
RESPONSABILIDADES	
Economicas	

Bienes	
Responsabilidad por cargos subordinados	
Autonomía del cargo	
RECURSOS NECESARIOS	

CONDICIONES DE TRABAJO			
Horario de trabajo: Una jornada () Turno rotativo () Otro ()			
RIESGOS FISICOS			
Ruido	Intolerable ()	Moderado ()	Trivial ()
Iluminacion	Adecuada ()	Inadecuada ()	
ESFUERZO FISICO			
Sentado			() %
Parado			() %
Sobreesfuerzos, posturas inadecuadas o movimientos repetitivos			() %

6. RELACIONES DEL CARGO

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO	
Relaciones internas	Relaciones externas

El manual de funciones cuenta con seis sesiones, entre ellos encontramos lo siguiente:

- Identificación del cargo, en esta sesión se encuentra los datos generales del cargo, como lo es el nombre, el área, el nivel, el cargo del jefe inmediato y el tipo de contrato.
- Objetivo del cargo, en esta sesión se encuentra la razón de ser del cargo dentro del área a la que pertenece y dentro de la organización.
- Descripción de las funciones, en esta sesión se encuentra el detalle de todas las funciones y actividades que se desarrollan en el cargo.
- Conocimiento y experiencia, en esta sesión se encuentran la información sobre el nivel educativo, seguido de la especialidad del perfil, los conocimientos específicos clasificados en medio, bajo y avanzado y la experiencia y el tiempo que se requiere para el cargo.

- Competencias y capacidades, en esta sesión se encuentran las capacidades básicas, las habilidades operativas y las habilidades interpersonales, así mismo se especifican las responsabilidades, los recursos y las condiciones de trabajo donde se debe especificar los riesgos físicos y el esfuerzo físico.
- Relaciones del cargo, en esta sesión se encuentran las relaciones internas o externas identificando las personas con las que el cargo presenta interacción para desempeñar las funciones.

A continuación, se relacionarán los manuales de funciones de cada uno de los cargos de la institución educativa.



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 05-Abril-2018	Página 1
Nombre del Formato Manual de Funciones		Código FC-MF01-01	Versión 01
Macroproceso Organización y planificación del área de Gestión Humana			
Proceso ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS			

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nivel	ADMINISTRATIVO
Cargo	Director General
Area del cargo	Administrativo
Cargo jefe inmediato	N/A
Tipo de contrato	Fijo

2. OBJETIVO DEL CARGO

Dirigir, representar y organizar la institución educativa en todos los ámbitos con el fin de dar cumplimiento a los propósitos y objetivos institucionales, logrando el posicionamiento de esta en el sector educativo.

3. DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL CARGO

- Liderar, dirigir y administrar de manera eficiente la institucion.
- Convocar y dirigir la reuniones del consejos y promover las actividades que se realian por parte de este.
- Liderar y desarrollar las estrategias necesarias para darle cumplimiento a la vision, la mision y los objetivos de la institucion.
- Representar legalmente la institucion educativa.
- Ejecutar y promover el cumplimiento de las normas institucionales y legales.
- Ejecutar la planeacion de la institucion en todos los aspectos.
- Establecer y hacer seguimiento al cumplimiento de los contratos laborales autorizados por la junta directiva.
- Administrar a todo el personal que integra la institucion.
- Realizar seguimiento al cumplimiento del presupuesto anual.
- Autorizar todos los pagos que permitan el buen funcionamiento de la institucion.
- Aplicar las sanciones disciplinarias según sea el caso.
- Coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de la institucion educativa.
- Realizar acompañamiento al Director Administrativo en la ejecucion de los procedimientos administrativos.
- Velar por el bienestar y el desarrollo del personal de la institucion.

4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO			
EDUCACION			
Bachillerato		Profesional	X
Técnico		Post grado	X
Tecnología		Ninguno	
Especialidad Licenciado con especialidad en Educacion.			
Conocimientos Especificos	Bajo	Medio	Avanzado
Planeacion Estrategica		X	
Gestion Administrativa			X
Gestion de proyectos		X	

RECURSOS NECESARIOS

- Equipos de cómputo y de comunicación.
- Mobiliario
- Materiales de oficina

CONDICIONES DE TRABAJO

Horario de trabajo: Una jornada () Turno rotativo () Otro ()

RIESGOS FISICOS

Ruido	Intolerable ()	Moderado ()	Trivial (x)
Iluminacion	Adecuada (x)	Inadecuada ()	

ESFUERZO FISICO

Sentado	(40) %
Parado	(40) %
Sobreesfuerzos, posturas inadecuadas o movimientos repetitivos	(20) %

6. RELACIONES DEL CARGO**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO**

Relaciones internas	Relaciones externas
<ul style="list-style-type: none"> - Director General - Personal Administrativo y académico - Estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesores - Encargados de Convenios - Secretaria de Educación - Ministerio de Educación



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 05-Abril-2018	Página 1
Nombre del Formato Manual de Funciones		Código FC-MF01-01	Versión 01
Macroproceso Organización y planificación del área de Gestión Humana			
Proceso ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS			

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nivel	DIRECTIVO
Cargo	Coordinador Administrativo
Área del cargo	Administrativo
Cargo jefe inmediato	Director General
Tipo de contrato	Fijo

2. OBJETIVO DEL CARGO

Planificar, dirigir, coordinar, evaluar y organizar el desarrollo de los propósitos y objetivos de la institución educativa, mediante la formulación de planes de acción que orienten al logro de los objetivos y metas institucionales.

3. DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL CARGO

- Coordinar y ejecutar el proyecto educativo de la institución.
- Elaboración y realizar seguimiento a los planes de mejoramiento, promoviendo su proceso continuo
- Establecer canales de comunicación tanto con los estudiantes como padres de familia y comunidad en general.
- Velar por el cumplimiento del presupuesto de la institución, autorizar los gastos y realizar el reporte al director general.
- Elaboración del manual de funciones y procedimientos, velar por su cumplimiento.
- Coordinar y controlar el cumplimiento de la jornada laboral y desempeño del personal en general.
- Coordinar y ejecutar todos los procesos y procedimientos administrativos.
- Diseñar y ejecutar los planes de capacitación para los empleados en general.
- Proponer y ejecutar los planes y proyectos de desarrollo institucional.

4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO			
EDUCACION			
Bachillerato		Profesional	X
Técnico		Post grado	
Tecnología		Ninguno	
Especialidad Especialización en administración de instituciones educativas.			
Conocimientos Específicos		Bajo	Medio
Procesos administrativos en instituciones educativas			X
Manejo de paquete Office			X
Manejo de personal			X
Negociación y administración			X
EXPERIENCIA			
Cargos administrativos en instituciones educativas.		Tiempo 3 años	

5. COMPETENCIAS / CAPACIDADES

COMPETENCIAS / HABILIDADES	
Capacidad de análisis Solución de problemas Toma de decisiones Innovación Control directivo Manejo de conflictos	Liderazgo Orientación de resultados Trabajo bajo presión Motivación Comunicación asertiva Responsabilidad
RESPONSABILIDADES	
Económicas	Recaudo de pago de Estudiantes Pago de nómina y servicios Caja menor
Bienes	Computador Elementos de oficina asignados Infraestructura física Equipos de proyección.
Responsabilidad por cargos subordinados	Secretaria General Auxiliar de cafetería Auxiliar de servicios generales Auxiliar de archivo
Autonomía del cargo	Compras de insumos de acuerdo a las necesidades Solicitud de préstamos bancarios Permisos
RECURSOS NECESARIOS	
- Equipos de cómputo y de comunicación. - Mobiliario - Materiales de oficina	

CONDICIONES DE TRABAJO			
Horario de trabajo: Una jornada (x) Turno rotativo () Otro ()			
RIESGOS FISICOS			
Ruido	Intolerable ()	Moderado (x)	Trivial ()
Iluminación	Adecuada (x)	Inadecuada ()	
ESFUERZO FISICO			
Sentado			(50) %
Parado			(40) %
Sobreesfuerzos, posturas inadecuadas o movimientos repetitivos			(10) %

6. RELACIONES DEL CARGO

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO	
Relaciones internas	Relaciones externas
- Director General - Personal Administrativo y académico - Estudiantes	- Asesores - Secretaria de Educación - Ministerio de Educación

Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 05-Abril-2018	Página 1
Nombre del Formato Manual de Funciones		Código FC-MF01-01	Versión 01
Macroproceso Organización y planificación del área de Gestión Humana			
Proceso ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS			

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nivel	ACADEMICO
Cargo	Coordinador Académico
Área del cargo	Académico
Cargo jefe inmediato	Director General
Tipo de contrato	Fijo

2. OBJETIVO DEL CARGO

Dirigir, organizar, coordinar y controlar el cumplimiento de todas las actividades de formación, brindando de apoyo al Director General y a los Docentes en los procesos académicos de la institución educativa.

3. DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL CARGO

- Participar y establecer los planes, programas y proyectos de interacción entre la comunidad.
- Realizar seguimiento al cumplimiento de la malla curricular y al plan académico de los docentes.
- Gestionar las actividades a través del comité de bienestar estudiantil.
- Aplicar la evaluación de docentes de acuerdo a la medición del desempeño.
- Apoyo en los procesos de selección de los docentes.
- Coordinación de actividades académicas.
- Realizar seguimiento al cumplimiento de los procedimientos establecidos.
- Realizar seguimiento a la asistencia de los estudiantes matriculados y retirados en la institución.
- Realizar seguimiento a los casos especiales con dificultades académicas remitidos por los docentes.
- Verificar y tabular las notas entregadas por los docentes.
- Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas con la naturaleza de su cargo.

4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO			
EDUCACION			
Bachillerato		Profesional	X
Técnico		Post grado	
Tecnología		Ninguno	
Especialidad Licenciatura			
Conocimientos Específicos		Bajo	Medio
Actividades curriculares			X
Manejo de paquete Office			X
EXPERIENCIA			
Cargos de Coordinación en instituciones educativas.		Tiempo	3 años

5. COMPETENCIAS / CAPACIDADES

CONDICIONES DE TRABAJO			
Horario de trabajo: Una jornada (x) Turno rotativo () Otro ()			
RIESGOS FISICOS			
Ruido	Intolerable ()	Moderado (x)	Trivial ()
Iluminación	Adecuada (x)	Inadecuada ()	
ESFUERZO FISICO			
Sentado			(40) %
Parado			(50) %
Sobreesfuerzos, posturas inadecuadas o movimientos repetitivos			(10) %

6. RELACIONES DEL CARGO

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO	
Relaciones internas	Relaciones externas
<ul style="list-style-type: none"> - Dirección - Coordinación Académica - Secretaria - Estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesores - Padres de Familia - Secretaria de Educación - Ministerio de Educación



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 05-Abril-2018	Página 1
Nombre del Formato Manual de Funciones		Código FC-MF01-01	Versión 01
Macroproceso Organización y planificación del área de Gestión Humana			
Proceso ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS			

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nivel	ADMINISTRATIVO
Cargo	Secretaria General
Área del cargo	Administrativo
Cargo jefe inmediato	Director General / Administrativo
Tipo de contrato	Fijo

2. OBJETIVO DEL CARGO

Brindar apoyo en las tareas administrativas y operativas con el fin de proporcionar oportunamente los servicios administrativos que se requieran para el desarrollo de las funciones de la institución educativa.

- Mobiliario
- Materiales de oficina

3. DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL CARGO

- Atención y orientación a clientes internos y externos.
- Atención y recepción de llamadas telefónicas.
- Coordinación y supervisión de actividades desarrolladas en la institución.
- Recepción, control y distribución oportuna de la correspondencia interna y externa.
- Elaboración de la documentación interna y/o externa.
- Entrega y control del material de papelería a docentes.
- Custodia y control de los recaudos realizados por matrículas y pensiones.
- Efectuar pagos bancarios.
- Realizar seguimiento y cobro a los pagos efectuados por los alumnos.
- Entrega de material didáctico a estudiantes.
- Custodia y legalización de caja menor.
- Apoyo a docentes y al coordinador académico en la organización y gestión de documentos.
- Control del préstamo de elementos y equipos.
- Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas con la naturaleza de su cargo.

4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO				
EDUCACION				
Bachillerato	X	Profesional		
Técnico	X	Post grado		
Tecnología	X	Ninguno		
Especialidad N/A				
Conocimientos Específicos		Bajo	Medio	Avanzado
Atención y manejo de clientes			X	
Manejo de paquete Office				X
EXPERIENCIA				
- Secretaria - Auxiliar Administrativo			Tiempo 1 Año	

5. COMPETENCIAS / CAPACIDADES

COMPETENCIAS / HABILIDADES	
Orientación al cliente Archivo Redacción Manejo de conflictos Flexibilidad	Manejo de herramientas ofimáticas Manejo de agenda Comunicación asertiva Trabajo en equipo
RESPONSABILIDADES	
Económicas	Manejo de caja menor y pagos de estudiantes
Bienes	Computador y elementos de oficina asignados
Responsabilidad por cargos subordinados	N/A
RECURSOS NECESARIOS	
- Equipos de cómputo y de comunicación. - Mobiliario - Materiales de oficina	

CONDICIONES DE TRABAJO			
Horario de trabajo: Una jornada (x) Turno rotativo () Otro ()			
RIESGOS FISICOS			
Ruido	Intolerable ()	Moderado (x)	Trivial ()
Iluminación	Adecuada (x)	Inadecuada ()	
ESFUERZO FISICO			
Sentado			(50) %
Parado			(25) %
Sobreesfuerzos, posturas inadecuadas o movimientos repetitivos			(25) %

6. RELACIONES DEL CARGO

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO	
Relaciones internas	Relaciones externas
<ul style="list-style-type: none"> - Dirección - Coordinación Académica - Docentes - Personal de apoyo (Servicios generales) - Clientes internos 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes externos - Asesores - Contador - Proveedores



Manual	Área	Fecha de Elab. / Modif.	Página
Recursos Humanos	Dirección Administrativa	05-Abril-2018	1
Nombre del Formato	Código	Versión	
Manual de Funciones	FC-MF01-01	01	
Macroproceso			
Organización y planificación del área de Gestión Humana			
Proceso			
ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS			

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nivel	Administrativo
Cargo	Auxiliar de Archivo
Área del cargo	Administrativo
Cargo jefe inmediato	Coordinador Administrativo
Tipo de contrato	Fijo

2. OBJETIVO DEL CARGO

Resguardar, administrar y realizar mantenimiento al archivo, con el fin de tener actualizados y organizados los documentos e información de la institución.

3. DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL CARGO

- Recepción de los documentos para archivar.
- Clasificación y revisión de toda la documentación de la institución.
- Archivo de los diferentes expedientes y/o documentos relacionados con el área administrativa.
- Llevar control de los documentos que son prestados.
- Proporcionar información actualizada del material archivado.
- Mantenimiento en orden las carpetas de acuerdo a las diferentes áreas.
- Elaboración de base de datos con el registro de los documentos almacenados en el archivo.
- Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas con la naturaleza de su cargo.

4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO			
EDUCACION			
Bachillerato	X	Profesional	
Técnico	X	Post grado	
Tecnología		Ninguno	
Especialidad N/A			
Conocimientos Específicos		Bajo	Medio
Técnicas de Archivo			X
EXPERIENCIA			
Cargos Similares		Tiempo 1 Año	

5. COMPETENCIAS / CAPACIDADES

COMPETENCIAS / HABILIDADES			
Compromiso Responsabilidad Toma de decisiones Iniciativa		Responsabilidad Orden Confidencialidad Comunicación Asertiva	
RESPONSABILIDADES			
Económicas	N/A		
Bienes	Archivo Documentación en general		
Responsabilidad por cargos subordinados	N/A		
Autonomía del cargo	N/A		
RECURSOS NECESARIOS			
- Equipos de cómputo y de comunicación. - Mobiliario - Materiales de oficina			
CONDICIONES DE TRABAJO			
Horario de trabajo: Una jornada (x) Turno rotativo () Otro ()			
RIESGOS FISICOS			
Ruido	Intolerable ()	Moderado ()	Trivial (x)
Iluminación	Adecuada (x)	Inadecuada ()	
ESFUERZO FISICO			
Sentado			(10) %
Parado			(70) %
Sobreesfuerzos, posturas inadecuadas o movimientos repetitivos			(20) %

6. RELACIONES DEL CARGO

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO	
Relaciones internas	Relaciones externas
Personal Administrativo Personal Docente Estudiantes	Clientes Contador



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 05-Abril-2018	Página 1
Nombre del Formato Manual de Funciones		Código FC-MF01-01	Versión 01
Macroproceso Organización y planificación del área de Gestión Humana			
Proceso ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS			

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nivel	Administrativo
Cargo	Auxiliar de Servicios Generales
Área del cargo	Servicios Generales
Cargo jefe inmediato	Coordinador Administrativo
Tipo de contrato	Fijo

2. OBJETIVO DEL CARGO

Realizar el mantenimiento y aseo de la planta física, equipos e instrumentos de trabajo de la institución velando porque todo se mantenga limpio propiciando con ello la satisfacción de nuestros clientes.

3. DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL CARGO

- Realizar el mantenimiento y el aseo de la infraestructura física.
- Abastecer oportunamente los suministros necesarios que requieren las unidades sanitarias de la institución.
- Atención de oficinas y eventos que programe la institución.
- Recolección de basura de las instalaciones.
- Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas con la naturaleza de su cargo.

4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO			
EDUCACION			
Bachillerato	X	Profesional	
Técnico		Post grado	
Tecnología		Ninguno	
Especialidad N/A			
Conocimientos Específicos	Bajo	Medio	Avanzado
N/A			
EXPERIENCIA			
Cargos similares	Tiempo 1 Año		

5. COMPETENCIAS / CAPACIDADES

COMPETENCIAS / HABILIDADES	
Trabajo en Equipo Responsabilidad Trabajo bajo presión Comunicación	Respeto Iniciativa Compromiso Orientación al cliente

RESPONSABILIDADES	
Económicas	N/A
Bienes	Insumos Implementos de Aseo
Responsabilidad por cargos subordinados	N/A
Autonomía del cargo	N/A
RECURSOS NECESARIOS	
Ímpleos de aseo	
Implementos de trabajo	

CONDICIONES DE TRABAJO			
Horario de trabajo: Una jornada () Turno rotativo (x) Otro ()			
RIESGOS FISICOS			
Ruido	Intolerable ()	Moderado (x)	Trivial ()
Iluminación	Adecuada (x)		Inadecuada ()
ESFUERZO FISICO			
Sentado			(10) %
Parado			(70) %
Sobreesfuerzos, posturas inadecuadas o movimientos repetitivos			(20) %

6. RELACIONES DEL CARGO

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO	
Relaciones internas	Relaciones externas
Personal Administrativo Personal Docente Estudiantes	Asesores Clientes



Manual	Área	Fecha de Elab. / Modif.	Página
Recursos Humanos	Dirección Administrativa	05-Abril-2018	1
Nombre del Formato		Código	Versión
Manual de Funciones		FC-MF01-01	01
Macroproceso			
Organización y planificación del área de Gestión Humana			
Proceso			
ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS			

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nivel	ACADEMICO
Cargo	Docente
Área del cargo	Académico
Cargo jefe inmediato	Director Académico
Tipo de contrato	Prestación de servicios

2. OBJETIVO DEL CARGO

Promover la formación integral de los estudiantes, mediante el desarrollo cognitivo y personal de cada uno, transmitiendo conocimientos y aportando al desarrollo de sus habilidades, actitudes, hábitos y valores.

3. DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL CARGO

- Participar en la construcción y desarrollo permanente del Proyecto Educativo Institucional.
- Desarrollar correctamente la metodología que se aplica en la institución.
- Participar activamente en las actividades que programe la institución, convivencias, capacitaciones y eventos.
- Ejercer su labor de acuerdo con las normas del manual de convivencia y políticas establecidas por la institución.
- Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades pedagógicas acordes al plan metodológico.
- Preparar estrategias didácticas que incluyan actividades motivadoras, colaborativas y aplicativas.
- Encaminar a los estudiantes hacia el aprendizaje autónomo y promover la utilización de los conocimientos adquiridos.
- Brinda apoyo a los procesos y procedimientos establecidos por la institución.
- Fomentar la participación de los estudiantes en todas las actividades que organiza la institución.
- Hacer seguimiento permanente al aprendizaje de los estudiantes.
- Promover el uso adecuado, mantenimiento y seguridad de los equipos y materiales confiados a su manejo.
- Asesorar pedagógicamente a los estudiantes.
- Cumplir las demás funciones que le sean asignadas por la dirección académica y administrativa.

4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO			
EDUCACION			
Bachillerato		Profesional	X
Técnico	X	Post grado	
Tecnología	X	Ninguno	
Especialidad Conocimiento acorde a la carga académica asignada.			
Conocimientos Específicos	Bajo	Medio	Avanzado
Procesos educativos en instituciones educativas			X
Manejo de paquete Office		X	
EXPERIENCIA			
- Docente en instituciones educativas	Tiempo		
- Monitor universitario	1 Año		

5. COMPETENCIAS / CAPACIDADES

COMPETENCIAS / HABILIDADES	
Tolerancia al estrés Organizado Innovador Capacidad de análisis Orientación al logro	Comunicación asertiva Trabajo en equipo Manejo de conflictos Compromiso Toma de decisiones
RESPONSABILIDADES	
Económicas	N/A
Bienes	Computador, material didáctico, elementos de oficina
Responsabilidad por cargos subordinados	N/A
RECURSOS NECESARIOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de cómputo y de comunicación. - Material didáctico - Materiales de oficina - Video Beam 	

CONDICIONES DE TRABAJO			
Horario de trabajo: Una jornada () Turno rotativo (x) Otro ()			
RIESGOS FISICOS			
Ruido	Intolerable ()	Moderado (x)	Trivial ()
Iluminación	Adecuada (x)	Inadecuada ()	
ESFUERZO FISICO			
Sentado			(20) %
Parado			(80) %
Sobreesfuerzos, posturas inadecuadas o movimientos repetitivos			(0) %

6. RELACIONES DEL CARGO

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO	
Relaciones internas	Relaciones externas
<ul style="list-style-type: none"> - Dirección - Coordinación Académica - Secretaria - Estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesores - Padres de Familia

Después de que haberse diseñado el manual de funciones de cada uno de los colaboradores, se debe proceder a realizar una validación por parte del coordinador académico, con el fin de garantizar que la información contenida sea acorde al cargo y a las necesidades de la institución.

El procedimiento finaliza después de su validación y de su divulgación a los colaboradores, con el fin de que cada uno reconozca las funciones de su cargo y se brinde la posibilidad de que al darse una nueva posición se pueda conocer todo lo relacionado al cargo.

Documentos relacionados

- Formato FC-EH01-01
- Formato FC-MF01-01

ELABORADO Natalia Perez Lopez Estudiante Mayo-05-2018	REVISADO José Ricardo Lopez Coordinador Administrativo Mayo-21-2018	APROBADO Andrés Lopez Director General Junio-06-2018
--	--	---



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Página 2
Procedimiento Gestión Humana		Código PC-SH03 -01	Versión 01
Macroproceso Organización y planificación del área de Gestión Humana			
Proceso MARCO LEGAL			

PROCEDIMIENTO MARCO LEGAL

Objetivo

El presente procedimiento tiene como objetivo definir las leyes y decretos que deben existir en las relaciones laborales que se desarrollan en la institución educativa con el fin de que se dé una satisfacción de las necesidades de los colaboradores.

Alcance

El presente procedimiento está diseñado para que sea aplicado a todos los colaboradores de la institución educativa.

Responsables

- Director general

Periodicidad

Este procedimiento tendrá una periodicidad acorde a las necesidades de la institución o cuando se realicen modificaciones legales.

Descripción del procedimiento

De acuerdo a lo establecido por García et al. (2011) en Colombia las empresas se encuentran reguladas por: el código sustantivo del trabajo, la ley 50 de 1990, la ley 100 de 1993, la ley 789 de 2002, la ley 1010 de 2006 y demás leyes que se encuentra vigentes y que en cierta medida protegen y acogen a los trabajadores y empleadores.

Estas normas tienen como finalidad determinar las condiciones mínimas que debe de cumplir quien emplea garantizando que los derechos de las personas durante las jornadas laborales no se ven vulnerados y teniendo como base la responsabilidad social al interior de la organización.

El código sustantivo de trabajo tiene como objetivo lograr la justicia entre las relaciones laborales que se crean entre los empleados y los empleadores, donde se genere un entorno de coordinación económica y equilibrio social, mientras se regulan las relaciones individuales particulares y las relaciones colectivas de trabajo tanto oficiales como particulares.

Para el caso de estudio, se evidencia que dentro del código sustantivo de trabajo el artículo que rige la modalidad de contratación en la institución es el 34, el cual habla sobre los contratistas independientes y las condiciones que se deben establecer al inicio de la prestación del servicio, donde se debe pactar un determinado precio y se deben asumir ciertos riesgos.

<p>ELABORADO Natalia Perez Lopez Estudiante Mayo-05-2018</p>	<p>REVISADO José Ricardo Lopez Coordinador Administrativo Mayo-21-2018</p>	<p>APROBADO Andrés Lopez Director General Junio-06-2018</p>
--	--	---

3.3. Estructura y diseño de los procedimientos del macroproceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización.

Se continua, con el macro proceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización, el cual incluirá los procedimientos de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción.

Se realizará una descripción del proceso, donde se establecerá el objetivo, el alcance, los responsables y la periodicidad de este; seguido se desarrollará la descripción del procedimiento donde se integrarán los respectivos formatos que se deberán utilizar en el momento en que así lo requiera la institución y se finalizara relacionando los documentos que se utilizarán en dicho procedimiento.



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Página 6
Procedimiento Gestión Humana		Código PC-SH02 -01	Versión 01
Macroproceso Incorporación y Adaptación de las personas a la organización			
Proceso REQUISICION Y RECLUTAMIENTO			

PROCEDIMIENTO REQUISICION Y RECLUTAMIENTO

Objetivo

El presente procedimiento tiene como objetivo atraer y proveer a la institución educativa los candidatos más apropiados para ocupar las vacantes que se encuentran disponibles y que cuenten

con las habilidades y competencias que mejor se adapten a la organización con el fin de que los procesos siguientes sean efectivos.

Alcance

El presente procedimiento está diseñado para que sea aplicado en los cargos donde existan vacantes ya sea por renunciadas, despidos o por la creación de nuevos cargos.

Responsables

- Director general
- Coordinador Administrativo
- Coordinador Académico

Periodicidad

Este procedimiento tendrá una periodicidad acorde a las necesidades de la institución, es decir cuando se presente una vacante o la creación de un nuevo cargo.

Descripción del procedimiento

Para desarrollar este procedimiento se deben realizar los siguientes pasos:

Identificar si la requisición se debe a una vacante o a un cargo nuevo.

Se diligenciar por parte de la Coordinación Administrativo o Académica el formato FC-RQ01-01 el cual contendrá la respectiva aprobación, en el caso de ser un cargo nuevo se deberá

primero realizar el perfil del cargo de acuerdo a los parámetros ya establecidos, seguido se debe diligenciar el formato de requisición y se continuará con el proceso.

El formato de requisición de personal contara con la siguiente estructura:

- Tipo de requerimiento.
- Información general del cargo.
- Información de la vacante.
- Justificación de la vacante.
- Requisitos del cargo
- Revisión y aprobaciones.



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 05-Abril-2018	Versión 01
Nombre del Formato Requisición de persona Aprobada		Código FC- RQ01-01	

TIPO DE REQUERIMIENTO (Marque con X)

Cargo Nuevo	<input type="checkbox"/>
Cargo Existente	<input type="checkbox"/>

1. INFORMACION GENERAL DEL CARGO

Nombre del Cargo:		Fecha de Solicitud:	
		Dia / Mes / Año	
Cargo Jefe Inmediato:			
Horario de Trabajo:	Una jornada ()	Turno rotativo ()	Otro ()
Area de Funcional:	Administrativa ()	Academica ()	
Tipo de vinculacion:	Contrato Fijo ()	Prestacion de Servicios ()	Hora Catedra ()
Remuneracion / Salario:	\$		

2. INFORMACION DE LA VACANTE

Motivo de la vacante:			
Cargo Nuevo: ()		Renuncia: ()	Despido: ()
Licencia: ()	Vacaciones: ()	Incapacidad: ()	Otros: ()

3. JUSTIFICACION DE LA VACANTE / OBSERVACIONES

--

4. REQUISITOS DEL CARGO

Experiencia:
Formacion Academica:
Funciones del Cargo: 1. 2. 3. 4. 5.

5. REVISION Y APROBACIONES

Revision	Director General	Coordinador Administrativo /Academico
Dia / Mes / Año		

Una vez se diligencia la respectiva requisición, se inicia con el reclutamiento de las hojas de vida, las cuales se obtendrán por medio de fuentes internas o externas. Las hojas de vida serán custodiadas por el coordinador administrativo.

Se da inicio con el proceso de reclutamiento, en la institución educativa se utilizarán en su mayoría fuentes externas, ya que las condiciones estructurales de esta no permiten que se presente un plan carrera o de desarrollo profesional; la posibilidad de que se presentase la utilización de fuentes internas seria con la creación de un nuevo cargo en el área administrativa.

La institución presenta un nivel de rotación alto en el personal docente, ya que el personal administrativo es fijo y para este caso se utilizarán fuentes externas, como lo son:

- Referidos por parte del personal que labora en la institución.
- Bolsas de empleo (Publicaciones en internet)
- Instituciones con las que se tienen convenios.

A continuación, se presentará el procedimiento que se llevará a cabo en cada uno de los medios de reclutamiento externo.

Referidos

Se realizará por parte del Coordinador Administrativo una reunión corta donde se comuniquen a todo el personal de la institución la vacante que se abrirá y el perfil solicitado, con el fin de que puedan referenciar a personas conocidas y que cumplan las condiciones solicitadas, este proceso tendrá una duración aproximada de quince días donde se realizará la recolección de las hojas de vida.

Bolsas de Empleo (Publicaciones en internet) / Instituciones con convenio

Se realizará por parte del Coordinador Administrativo las respectivas publicaciones en las bolsas de empleo virtuales más comunes, las cuales en la actualidad son: el empleo y computrabajo. Para el caso de las instituciones con convenio, se enviará por medio de correo electrónico la publicación de la vacante a la persona de contacto con el fin de que recomiende personas que se adapten al perfil requerido. Para ambos casos las publicaciones deberán ser diligenciadas en el formato FC-RQI-01.

Este formato contiene la siguiente información de la vacante:

- Nombre de la empresa
- Cargo vacante.
- Perfil requerido.
- Tiempo de experiencia.
- Conocimientos y habilidades.
- Salario.
- Fecha límite de la convocatoria.
- Dirección de correo electrónico donde se hará la recepción de hojas de vida.



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Versión 01
Nombre del Formato Publicación Bolsa de Empleo		Código FC-RQI-01	

ANUNCIO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Fecha de Publicacion	Dia / Mes / Año	
Importante institución educativa de educación técnica requiere:		
Cargo:	Perfil Requerido:	Tiempo de experiencia:
		() Años
Con conocimientos y habilidades en:		
- - - - -		
Salario: \$		
Fecha limite del anuncio	Dia / Mes / Año	
Remitir las hojas de vida a la siguiente direccion electronica especificando el cargo al que aplica:		

Una vez se realicen las divulgaciones en las diferentes fuentes se procede con la recolección de las hojas de vida, con estas se realizará una preselección y se dará paso al proceso de selección.

Documentos relacionados

- Formato FC-RQ01-01
- Formato FC-RQI-01

ELABORADO Natalia Perez Lopez Estudiante Mayo-05-2018	REVISADO José Ricardo Lopez Coordinador Administrativo Mayo-21-2018	APROBADO Andrés Lopez Director General Junio-06-2018
--	--	---



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Página 6
Procedimiento Gestión Humana		Código PC-SH03 -01	Versión 01
Macroproceso Incorporación y Adaptación de las personas a la organización			
Proceso SELECCIÓN DEL PERSONAL			

PROCEDIMIENTO SELECCIÓN DEL PERSONAL

Objetivo

El presente procedimiento tiene como objetivo proveer a la institución educativa el candidato que cuente con las habilidades y competencias que mejor se adapten a la organización, dando cumplimiento a las necesidades y requisitos de la vacante, buscando que el candidato seleccionado desempeñe sus funciones adecuadamente dando cumplimiento a los objetivos de la institución.

Alcance

El presente procedimiento está diseñado para que sea aplicado a todos los candidatos que esperan ingresar a la institución educativa, según se presente la vacante.

Responsables

- Director general
- Coordinador Administrativo
- Coordinador Académico

Periodicidad

Este procedimiento tendrá una periodicidad acorde a las necesidades de la institución, es decir cuando se presente una vacante o la creación de un nuevo cargo, para el caso del personal docente los tiempos estimados para realizar la selección de personal es al inicio de cada semestre.

Descripción del procedimiento

Después de que se realiza la preselección de las hojas de vidas reclutadas, el director general junto con el coordinador encargado, realizan un primer filtro donde se descartaran los candidatos que no cumplan con el perfil mínimo requerido para el cargo.

Continuando con el proceso se realiza un segundo filtro con la confirmación de los datos contenidos en las hojas de vida, como lo son referencias laborales, académicas y personales, si no se cumple con alguno de estos dos filtros, las hojas de vida quedaran excluidas del proceso y se debe iniciar nuevamente el proceso de reclutamiento.

Los candidatos que continúen en el proceso de selección, serán programados para una entrevista individual con el coordinador encargado de la vacante y con el Director General, esto con el fin de conocer a profundidad las competencias, habilidades, experiencia y perfil del candidato.

La guía de la entrevista se encuentra en el formato FC-SGE-01, la cual debe ser diligenciada en el momento en que se realiza la entrevista a los candidatos por parte del director general y el coordinador encargado.



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Versión 01
Nombre del Formato Guía de Entrevista Candidatos		Código FC-SGE-01	
Proceso SELECCIÓN DE PERSONAL			

1. Información general

Nombre del Candidato:			Fecha de Entrevista
			Día / Mes / Año
Edad: () Años	Estado Civil:	Perfil:	Numero de Contacto:
Cargo al que aspira:			

2. Descripción sobre la estructura familiar, ocupaciones (empresas donde laboran) y con quienes vive:

--

3. Descripción de aspectos de la personalidad, positivos y negativos:

--

4. Descripción de la experiencia laboral, últimos tres empleos, especificación de funciones y motivo de desvinculación.

--

5. Descripción de logros mas representativos de los cargos mencionados anteriormente.

--

6. Descripción informacion academica.

--

7. Observaciones adicionales e informacion de condiciones laborales que ofrece la empresa

--

8. Evaluacion

Considera apto el candidato para el cargo:	Si ()	No ()	
Nivel de Preferencia:	Alto: ()	Medio ()	Bajo ()

Firma de quien elaboro.

Al finaliza el ciclo de las entrevistas se debe diligenciar el formato FC-SRC-01 de registro de candidatos con el fin de guardar una base de datos con las respectivas observaciones o comentarios de la entrevista para futuras vacantes que se requirieran.



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Versión 01
Nombre del Formato Registro de Candidatos		Código FC-SRC-01	
Proceso SELECCIÓN DE PERSONAL			

Nº	Nombre del candidato	Cargo al que aplica	Celular	Correo electrónico	Fecha en que contacto	Comentarios / Observaciones
1						
2						
3						
4						

Así mismo se debe diligenciar por parte del coordinador encargado y el director general el formato FC-SGE-02 de evaluación de los candidatos, con este formato se procede a realizar el análisis de los diferentes factores como nivel académico, laboral y personal con el fin de tomar la decisión final y establecer el candidato que reúne las condiciones establecidas en el perfil.

Si en este punto existiera una preferencia por dos o más candidatos se deberá seleccionar de manera subjetivo el candidato o se deberá realizar una votación entre los dos coordinadores y el director general, con el fin de tomar la decisión final.



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Versión 01
Nombre del Formato Evaluación de Candidatos		Código FC-SGE-02	
Proceso SELECCIÓN DE PERSONAL			

Nombre Completo del Candidato:	Fecha de Diligenciamiento:
	Día / Mes / Año
Cargo al que aspira:	

1. Presentacion Personal 10%

Muy bueno 10% ()	Adecuado 5% ()	Regular 0% ()
-------------------	-----------------	----------------

2. Formacion Academica 20%

Muy bueno 20% ()	Adecuado 15% ()	Regular 10% ()
-------------------	------------------	-----------------

3. Experiencia 30%

Muy bueno 20% ()	Adecuado 15% ()	Regular 10% ()
-------------------	------------------	-----------------

4. Relaciones Interpersonales 10%

Muy bueno 15% ()	Adecuado 10% ()	Regular 5% ()
-------------------	------------------	----------------

5. Dinamismo 10%

Muy bueno 10% ()	Adecuado 5% ()	Regular 0% ()
-------------------	-----------------	----------------

6. Liderazgo 20%

Muy bueno 20% ()	Adecuado 15% ()	Regular 10% ()
-------------------	------------------	-----------------

RESULTADO FINAL

Aspectos del Candidato	Porcentaje
1. Presentacion Personal	%
2. Formacion Academica	%
3. Experiencia	%
4. Relaciones Interpersonales	%
5. Dinamismo	%
6. Liderazgo	%
TOTAL	%

APROBACIONES

Coodinador Academico	Coordinador Administrativo	Director General
Firma	Firma	Firma

Finalmente, cuando se ha realizado la selección del candidato apropiado, se envía por correo electrónico por parte del director general al candidato el listado de documentos requeridos para la vinculación a la institución, estos se encuentran referenciados en el formato FC-SDV-03.



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Versión 01
Nombre del Formato Listado de Documentos para Contratación		Código FC-SDV-03	

REQUISITOS MÍNIMOS E INDISPENSABLES PARA LA FIRMA DEL CONTRATO DE TRABAJO

<ol style="list-style-type: none"> 1. Cédula de ciudadanía original. En caso de no tenerla deberá traer la contraseña. Dos fotocopias de la cédula de ciudadanía o contraseña. 2. Libreta militar original. Una fotocopia de la libreta militar. 3. Dos fotografías tamaño 5x5 a color, fondo blanco, puede ser impresa o digital. 4. Fotocopia y/o original del Acta de grado de estudios formales tales como: Carreras técnicas, tecnológicas, profesionales, especialización y maestría. (No incluye cursos, seminarios, talleres, congresos, diplomados etc.). Pruebas de ICFES si es bachiller. Pruebas de ECAES si es profesional o si es estudiante que ya las presente. 5. Fotocopia y/o original de la Tarjeta Profesional, aplica para los profesionales, tecnólogos o técnicos. (Opcional) 6. Si usted tiene hijo(s), anexar fotocopia del Registro Civil de Nacimiento por cada uno de ellos. 7. Comprobante de apertura de cuenta en cualquier banco o certificado de existencia de la misma. 8. Haberse presentado a valoración médica en el centro de Salud Ocupacional indicado previamente.
--

Cuando los documentos son recibidos, se inicia con el proceso de contratación por parte del Director General.

Documentos relacionados

- Formato FC-SGE-01
- Formato FC-SRC-01
- Formato FC-SGE-02
- Formato FC-SDV-03

ELABORADO Natalia Perez Lopez Estudiante Mayo-05-2018	REVISADO José Ricardo Lopez Coordinador Administrativo Mayo-21-2018	APROBADO Andrés Lopez Director General Junio-06-2018
--	--	---

Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Página 5
Procedimiento Gestión Humana		Código PC-SH03 -01	Versión 01
Macroproceso Incorporación y Adaptación de las personas a la organización			
Proceso CONTRATACION			

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION

Objetivo

El presente procedimiento tiene como objetivo desarrollar y vincular al personal que ingresa a la institución bajo las condiciones y normas establecidas por la legislación laboral colombiana, donde existan beneficios tanto para los colaboradores como para la institución.

Alcance

El presente procedimiento está diseñado para que sea aplicado a todos los colaboradores que sean seleccionados por parte de Director General, de acuerdo al tipo de vinculación establecido por este.

Responsables

- Director general

Periodicidad

Este procedimiento tendrá una periodicidad acorde a las necesidades de la institución, es decir cuando se vincule una nueva persona a la institución.

Descripción del procedimiento

Después de que el candidato es informado de que es seleccionado y de que ha entregado los documentos de vinculación a la secretaria general y son validados, estos documentos son entregados al director general para que este determine el tipo de contrato que se maneja.

Actualmente para todo el personal administrativo de la institución se maneja un contrato verbal, donde el director general ha establecido la intensidad de la jornada laboral, las condiciones, el salario y las funciones que se deben desarrollar, por su parte el personal docente igualmente maneja un contrato verbal, pero por hora catedra. Se propone entonces establecer un contrato escrito por prestación de servicios para el personal administrativo y para el personal docente un contrato por hora catedra.

Contrato por prestación de servicios

En este contrato se establecerán las condiciones laborales que se han establecido para los cargos administrativos. Los cargos que deben tener este tipo de contrato son:

- Director General
- Coordinador Administrativo
- Coordinador Académico
- Secretaria General
- Auxiliar de Archivo
- Auxiliar de Servicios Generales

El contrato por prestación de servicios se encuentra contenido en el formato FC-CPS-01.



Manual	Área	Fecha de Elab. / Modif.	Página
Recursos Humanos	Dirección Administrativa	07-Mayo-2018	1
Nombre del Formato		Código	Versión
Contrato de Prestación de Servicios		FC-CPS-01	01
Proceso	CONTRATACION		

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Yo _____, identificado con la cédula de ciudadanía N° _____ de _____, en calidad de representante legal del INSTITUTO TECNICO OCUPACIONAL I.T.O. NIT 805-016034-0, debidamente autorizado para contratar y demás normas que la reglamenten y complementen, quien en desarrollo de la representación aludida y para los efectos de este contrato se denominará EL CONTRATANTE, por una parte y por la otra _____, en su calidad de CONTRATISTA, mayor de edad, vecino de esta ciudad, identificada con la cédula de ciudadanía N° _____ de _____, quien obra en nombre Propio, quien en adelante se denominará EL CONTRATISTA, hemos acordado celebrar el presente contrato que se registrará por las siguientes cláusulas: PRIMERA. Objeto. EL CONTRATISTA se compromete en desarrollo del presente contrato a prestar los servicios de _____ en el INSTITUTO TECNICO OCUPACIONAL ITO. EL CONTRATISTA actuara bajo las estrictas órdenes del CONTRATANTE, pues se encuentra debidamente preparado para adelantar las labores propias de esta actividad. SEGUNDA. El servicio se prestará en la siguiente dirección _____ en Cali, y serán desarrolladas en el lapso comprendido entre las ____ horas de la mañana y las ____ horas de tarde. TERCERA. Valor mensual del contrato. EL CONTRATANTE, pagará al CONTRATISTA como contraprestación de los servicios mencionados el valor equivalente a ____ salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) en un periodo de treinta días, los que se pagarán dentro de los 5 (cinco) primeros días de cada mes y previa presentación de cuenta de cobro. El valor de este contrato se reajustará cuando se modifique igualmente el monto por parte de la directiva de la institución. CUARTA. Días y horas. El servicio se prestará del día lunes al día sábado. QUINTA. Duración. El término de duración del presente contrato de prestación de servicios será de ____ meses. Fecha de iniciación: _____, Fecha de terminación: _____. Y Se Prorrogara Por Términos Iguales Dentro Del Año En Curso Salvo Disposición Contraria Entre Las Partes. SEXTA. Obligaciones del CONTRATISTA. Prestar a la institución los servicios como _____ de la institución con todo lo inherente al cargo. SEPTIMA; obligaciones del CONTRATANTE. 1) Informar al CONTRATISTA cualquier irregularidad que se presente por razón del servicio. 2) Indicar de manera concreta los frentes de trabajo donde el personal del CONTRATISTA debe prestar el servicio. 3) Pagar oportunamente el costo del servicio. OCTAVA. Sanciones por incumplimiento. El incumplimiento parcial o total a cualesquiera de las obligaciones del CONTRATISTA acarrearán un pago a favor de EL CONTRATANTE por la suma de un salario mínimo legal vigente diarios cada vez que se presente el incumplimiento, sin necesidad de requerimiento judicial. Si el incumplimiento se presenta por parte del CONTRATANTE habrá lugar al cobro de intereses moratorios, de acuerdo a las tasas vigentes para el momento del incumplimiento. NOVENA. Servicio. El personal asignado para la prestación del servicio de este contrato se registrará por las normas y reglamentos internos establecidos por la empresa que las contrató, en consecuencia, asume con autonomía directiva y técnica la adecuada prestación del servicio y sus empleados estarán bajo su directa subordinación. Sin embargo, cuando se presenten hechos o conductas del personal que afecten el servicio, se procederá al cambio inmediato del personal. DECIMOPRIMERA. Cesión de derechos. El CONTRATISTA no podrá ceder los derechos y obligaciones del presente contrato, sin la autorización expresa del representante legal del CONTRATANTE. TERMINACION. Este contrato se vence por el término estipulado en la cláusula quinta, o por el incumplimiento de una o más de las obligaciones por parte del CONTRATISTA. DECIMOSEGUNDA. Renuncia, requerimientos. EL CONTRATISTA renuncia de manera expresa a cualquier tipo de requerimiento judicial o extrajudicial, para efectos del cumplimiento de lo pactado en el presente contrato. DECIMOTERCERA. Perfeccionamiento del contrato. El presente contrato requiere para su perfeccionamiento la firma de las partes. DECIMOCUARTA. Terminación unilateral. EL CONTRATANTE podrá dar por terminado unilateralmente el presente contrato, sin perjuicio de las partes. DECIMOQUINTA. Indemnidad. EL CONTRATISTA mantendrá indemne al CONTRATANTE y/o al interventor de todo reclamo, demanda o acción legal que pueda causarle o que surja de la ejecución de este contrato. DECIMOSEXTA. Modificación o prórroga. Cualquier modificación o prórroga deberá constar por escrito, previa comunicación entre las partes. DECIMOSEPTIMA. Diferencias. Las diferencias que surjan entre EL CONTRATANTE y EL CONTRATISTA, acerca de la interpretación de este contrato y su ejecución, incumplimiento o consecuencias futuras, si no pudiesen arreglarse amigablemente, se someterán a la decisión, de centros de conciliación autorizados, de acuerdo a lo dispuesto en Ley 23 de 1991 y demás normas concordantes vigentes, quienes fallarán en derecho. DECIMOOCATAVA. Domicilio. Para todos los efectos atinentes a este compromiso, las partes acuerdan como domicilio contractual a la ciudad de Santiago de Cali, para constancia el presente contrato se imprime a 2 copias de su tenor principal, y se firma por los que intervienen en el.

C.C No.
EL CONTRATANTE.

C.C No.
EL CONTRATISTA.

Contrato por hora catedra

En este contrato se establecerán las condiciones laborales que se han establecido específicamente para los docentes El contrato por hora catedra se encuentra contenido en el formato FC-CHC-02.



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 07-Mayo-2018	Página 1
Nombre del Formato Contrato de Prestación de Servicios		Código FC-CPS-01	Versión 01
Proceso CONTRATACION			

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Yo _____, identificado con la cédula de ciudadanía N° _____ de _____, en calidad de representante legal del INSTITUTO TECNICO OCUPACIONAL I.T.O. NIT 805-016034-0, debidamente autorizado para contratar y demás normas que la reglamenten y complementen, quien en desarrollo de la representación aludida y para los efectos de este contrato se denominará EL CONTRATANTE, por una parte y por la otra _____, en su calidad de CONTRATISTA, mayor de edad, vecino de esta ciudad, identificada con la cédula de ciudadanía N° _____ de _____, quien obra en nombre Propio, quien en adelante se denominará EL CONTRATISTA, hemos acordado celebrar el presente contrato por labor docente hora cátedra que se registrará por las siguientes cláusulas: PRIMERA. Objeto. EL CONTRATISTA se compromete en desarrollo de la prestación personal del servidor por parte del contratista como docente CATEDRÁTICO(A). SEGUNDA. El servicio se prestará en la siguiente dirección _____ en Cali. TERCERA. Condiciones y valor contractual:

Nombre del Módulo:		Programa:	
Fecha de inicio:	Fecha de terminación:	Valor Hora:	\$
Clases por Modulo	Horas	Clases por Modulo	Horas
Clase 1 Tema«Asignatura_1»		Clase 3 Tema	
Clase 2 Tema		Clase 4 Tema	
Total Horas Catedra:			

CUARTA. Obligaciones del CONTRATISTA. 1) Cumplir con la labor académica asignada. 2) Cumplir con los deberes y obligaciones previstos en las políticas Institucionales. 3) Entregar en las fechas establecidas en el calendario académico las notas definitivas de los estudiantes. QUINTA; obligaciones del CONTRATANTE. 1) Pagar oportunamente el costo de las horas dictadas por clase 2) Facilitar los espacios físicos y los materiales requeridos para el desarrollo de la labor contratada. SEXTA. Supervisión y responsabilidad: La Supervisión del presente contrato será ejercida por el (la) Director(a) Académico(a) quién ejercerá entre otras las siguientes funciones: 1) Verificar el cumplimiento por parte del CONTRATISTA de las funciones acordadas en el presente contrato 2) Corroborar que el docente cumplió con la agenda académica asignada. SEPTIMA. Servicio. El personal asignado para la prestación del servicio de este contrato se registrará por las normas y reglamentos internos establecidos por la empresa que las contrató, en consecuencia, asume con autonomía directiva y técnica la adecuada prestación del servicio y sus empleados estarán bajo su directa subordinación. Sin embargo, cuando se presenten hechos o conductas del personal que afecten el servicio, se procederá al cambio inmediato del personal. OCTAVA. Cesión de derechos. El CONTRATISTA no podrá ceder los derechos y obligaciones del presente contrato, sin la autorización expresa del representante legal del CONTRATANTE. TERMINACION. Este contrato se vence por el término estipulado en la cláusula quinta, o por el incumplimiento de una o más de las obligaciones por parte del CONTRATISTA. NOVENA. Renuncia, requerimientos. EL CONTRATISTA renuncia de manera expresa a cualquier tipo de requerimiento judicial o extrajudicial, para efectos del cumplimiento de lo pactado en el presente contrato. DECIMOTERCERA. Perfeccionamiento del contrato. El presente contrato requiere para su perfeccionamiento la firma de las partes. DECIMOPRIMERA. Terminación unilateral. EL CONTRATANTE podrá dar por terminado unilateralmente el presente contrato, sin perjuicio de las partes. DECIMOSEGUNDA. Indemnidad. EL CONTRATISTA mantendrá indemne al CONTRATANTE y/o al interventor de todo reclamo, demanda o acción legal que pueda causarle o que surja de la ejecución de este contrato. DECIMOTERCERA. Modificación o prórroga. Cualquier modificación o prórroga deberá constar por escrito, previa comunicación entre las partes. DECIMOCUARTA. Diferencias. Las diferencias que surjan entre EL CONTRATANTE y EL CONTRATISTA, acerca de la interpretación de este contrato y su ejecución, incumplimiento o consecuencias futuras, si no pudiesen arreglarse amigablemente, se someterán a la decisión, de centros de conciliación autorizados, de acuerdo a lo dispuesto en Ley 23 de 1991 y demás normas concordantes vigentes, quienes fallarán en derecho. DECIMOQUINTA. Domicilio. Para todos los efectos atinentes a este compromiso, las partes acuerdan como domicilio contractual a la ciudad de Santiago de Cali, para constancia el presente contrato se imprime a 2 copias de su tenor principal, y se firma por los que intervienen en el.

C.C No.
EL CONTRATANTE.

C.C No.
EL CONTRATISTA.

Después de que se la ha notificado al candidato el tipo de vinculación, se procede con la lectura del documento y posterior la firma de este, haciendo énfasis en las condiciones contractuales y en la fecha de iniciación de las labores.

Documentos relacionados

- Formato FC-CPS-01
- Formato FC-CHC-02

ELABORADO Natalia Perez Lopez Estudiante Mayo-05-2018	REVISADO José Ricardo Lopez Coordinador Administrativo Mayo-21-2018	APROBADO Andrés Lopez Director General Junio-06-2018
--	--	---



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Página 4
Procedimiento Gestión Humana		Código PC-SH03 -01	Versión 01
Macroproceso Incorporación y Adaptación de las personas a la organización			
Proceso SOCIALIZACION E INDUCCION			

PROCEDIMIENTO DE SOCIALIZACION E INDUCCION

Objetivo

El presente procedimiento tiene como objetivo lograr que las personas nuevas que se incorporan a la institución presenten un proceso de adaptación adecuado, con el fin de buscar una integración entre la organización, el cargo y las funciones a desempeñar.

Alcance

El presente procedimiento está diseñado para que sea aplicado a todos los colaboradores nuevos que ingresan a la institución educativa.

Responsables

- Coordinador Académico
- Coordinador Administrativo

Periodicidad

Este procedimiento tendrá una periodicidad acorde a las necesidades de la institución, es decir cuando se realice el proceso de selección y contratación de un colaborador nuevo.

Descripción del procedimiento

Después de que el candidato ya ha firmado el contrato de vinculación, se procede a realizar la primera fase del proceso, la cual está a cargo del coordinador encargado, en este punto se le da la bienvenida al colaborador y se procede a brindar la información concerniente a la institución como tal (Historia, Objetivos y Organigrama) y se procede a dar un recorrido por las instalaciones de la institución con el fin hacer la presentación formal a cada uno de los colaboradores. Esta primera fase tiene como objetivo abarcar todos los aspectos importantes de la institución para que se inicie con el proceso de generación de sentido de pertenencia y compromiso.

Se continua con la segunda fase del proceso en la cual se mostrará al nuevo colaborador los procesos y reglamentaciones de gestión humana que se son utilizados por la institución, así mismo se da a conocer el manual de convivencia con el fin de enfatizar los puntos relevantes en este y se dan a conocer el proceso de higiene y seguridad industrial, el plan de incentivos y beneficios, las políticas de remuneración y los requerimientos mínimos para garantizan las buenas relaciones laborales e interpersonales entre el grupo de trabajo.

La tercera y última fase finaliza con inducción al cargo, con esta se pretende generar una rápida adaptación del colaborador con las funciones que se van a desempeñar, la metodología que se debe utilizar, los objetivos del cargo y las actividades que se busca se cumplan con dichas funciones. Este proceso deberá estar acompañado por el manual de funciones y el perfil del cargo para que se tengan claras las funciones, las relaciones, los recursos y el entorno. Es importante que durante este proceso se realice interacción entre ambas partes con el fin de realizar preguntas

que permitan entender si el colaborador nuevo este entendiendo correctamente la inducción, este debe ser un proceso amigable que permita generar confianza. El formato FC-IC-01 contendrá las diferentes fases del proceso de inducción y socialización del nuevo colaborador a la institución educativa.



Manual	Área	Fecha de Elab. / Modif.	Página
Recursos Humanos	Dirección Administrativa	20-Abril-2018	1
Nombre del Formato		Código	Versión
Proceso de Inducción y Socialización		FC-IC-01	01
Proceso			
INDUCCION Y SOCIALIZACION			

Nombre del colaborador	
Cargo	
Cargo jefe inmediato	

FASE I (INDUCCION A LA INSTITUCION)

Lugar: Sala de Coordinacion	Duracion: 45 Minutos	
Contenido:	Hora:	Responsable:
Presentacion de la Institucion <ul style="list-style-type: none"> • Historia • Mision • Vision • Objetivos • Organigrama • Servicios Recorrido y presentacion	Inicia a primera hora	Coordinador Encargado (Academico/ Administrativo) Depende del Cargo

FASE II (INDUCCION PROCESOS Y REGLAMENTACIONES)

Lugar: Sala de Coordinacion	Duracion: 2 Horas	
Contenido:	Hora:	Responsable:
Proceso de Gestion Humana Manual de Convivencia Procesos de Higiene y Seguridad Industrial Plan de Incentivos y Beneficios Politica de Remuneracion Evaluaciones Relaciones laborales Relaciones interpersonales	Inicia a primera hora	Coordinador Encargado (Academico/ Administrativo) Depende del Cargo

FASE III (INDUCCION AL CARGO)

Lugar: Sala de Coordinacion	Duracion: 2 Hora	
Contenido:	Hora:	Responsable:
Presentación del Cargo <ul style="list-style-type: none"> • Misión del Cargo • Funciones del Cargo • Metodología de Trabajo • Cronograma de Actividades • Presentación del PEI (Para Cargos de Docencia) Preguntas Sobre la Inducción al Cargo	Inicia a primera hora	Coordinador Encargado (Academico/ Administrativo) Depende del Cargo

Nombre y firma del jefe inmediato

Nombre y firma del empleado

Nombre y firma del coordinador

Cuando se finaliza el proceso de inducción y socialización y se ha realizado las respectivas validaciones de que no existen dudas sobre los temas abarcados en la inducción se procede a diligenciar el formato FC-RI-02 de registro de inducción, el cual deberá ser archivado y anexado a la hoja de vida con el fin documentar todos los procesos del nuevo colaborador.



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Página 1
Nombre del Formato Registro de Inducción		Código FC-RI-02	Versión 01
Proceso INDUCCION Y SOCIALIZACION			

Nombre del Colaborador:	
Fecha de Ingreso:	
Cargo:	

Yo, _____ identificado(a) con la Cédula de Ciudadanía N° _____, certifico que he recibido toda la información concerniente a las tres fases de inducción corporativa, por parte del coordinador _____ y he comprendido la totalidad de los temas que se trataron, por lo que realizare el cargo de _____ mediante la aplicación de todos los conocimientos adquiridos y mencionados a continuación:

Presentacion de la Institucion

✓ Historia, Mision, Vision, Organigrama, Servicios

Recorrido y presentacion

Proceso de Gestion Humana

Manual de Convivencia

Procesos de Higiene y Seguridad Industrial

Plan de Incentivos y Beneficios

Politica de Remuneracion

Evaluaciones

Relaciones laborales

Relaciones interpersonales

Presentación del Cargo

✓ Misión del Cargo, Funciones del Cargo, Metodología de Trabajo, Cronograma de Actividades

✓ Presentación del PEI (Para Cargos de Docencia)

Preguntas Sobre la Inducción al Cargo

Nombre y firma del jefe inmediato	Nombre y firma del empleado	Nombre y firma del coordinador

Documentos relacionados

- Formato FC-IC-01
- Formato FC-RI-02

ELABORADO Natalia Perez Lopez Estudiante Mayo-05-2018	REVISADO José Ricardo Lopez Coordinador Administrativo Mayo-21-2018	APROBADO Andrés Lopez Director General Junio-06-2018
--	--	---

3.4. Estructura y diseño de los procedimientos del macroproceso de compensación y salud de las personas.

Se continua, con el macro proceso de compensación, bienestar y salud de las personas, el cual incluirá los procedimientos de compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios e higiene y seguridad industrial.

Se realizará una descripción del proceso, donde se establecerá el objetivo, el alcance, los responsables y la periodicidad de este; seguido se desarrollará la descripción del procedimiento donde se integrarán los respectivos formatos que se deberán utilizar en el momento en que así lo requiera la institución y se finalizara relacionando los documentos que se utilizarán en dicho procedimiento.



INSTITUTO TECNICO
OCUPACIONAL
I.T.O.

Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Página 9
Procedimiento Gestión Humana		Código PC-SH03 -01	Versión 01
Macroproceso Compensación, Bienestar y Salud de las personas			
Proceso COMPENSACION Y ESTRUCTURA SALARIAL			

PROCEDIMIENTO DE COMPENSACION Y ESTRUCTURA SALARIAL

Objetivo

El presente procedimiento tiene como objetivo rediseñar la estructura salarial existente en la actualidad en la institución educativa, con el fin de garantizar una remuneración justa y equitativa para cada uno de los colaboradores.

Alcance

El presente procedimiento está diseñado para que sea aplicado a todos los colaboradores de la institución educativa, teniendo en cuenta los tipos de contratos que se presentan para cada uno de los cargos.

Responsables

- Director general
- Coordinador Administrativo
- Coordinador Académico

Periodicidad

Este procedimiento tendrá una periodicidad anual de acuerdo al porcentaje de aumento que se establece por el gobierno y las condiciones económicas de la institución educativa.

Descripción del procedimiento

A continuación, se mostrarán los pasos a seguir para desarrollar el procedimiento:

Cuando se finaliza el proceso de contratación, el director general debe diligenciar la información correspondiente a la planta de personal con que cuenta la institución, esta deberá contener la información básica de las personas que laboran en la institución.

Al finalizar cada año, se deberá realizar el manual de política salarial de acuerdo a los ajustes, en este se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Asignación salarial para el personal administrativo correspondiente a lo pactado con el Director General, presentado como base un salario mínimo legal vigente.
- Asignación salarial del Director General, presentando como base un salario superior al salario mínimo legal vigente
- Asignación salarial del personal docente correspondiente a la hora catedra establecida por la institución.

Al establecer lo anterior, se procede a realizar la modificación de estructura salarial basada en:

Manual de valoración por puntos

1. Establecer el comité que valorará los puestos, el cual estará conformado por el Director General, el coordinador administrativo y coordinador académico.
2. Definir los grados y valores más representativos para la medición de cada factor en cada uno de los cargos de la institución.
3. Establecer los factores y subfactores para los cargos.
4. Asignación de factores y grados en proporción a su importancia.

Se debe entender que los factores son aquellos aspectos o características que se medirán o calificarán como base para la valoración de los puestos según lo establecido por García et al. (2011). Los subfactores se encuentran contenidos dentro de los factores y son aquellos componentes particulares de cada factor los cuales deben ser evaluados. En la determinación de los grados se establece el rango con la que se calificaran los factores, desde 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el mayor. Dentro de los factores se establece un porcentaje del cual el 100% debe ser la suma de todos estos. Y a su vez cada factor se divide en subfactores donde la suma de los

misimos es correspondiente al 100% de cada factor al cual pertenecen. Los valores asignados en cada uno de los subfactores son el resultado de la comparación de cada uno de estos con los grados y niveles establecidos en la escala de prorratio, y son independientes entre cada uno de los cargos, en los cuales se analiza el riesgo, el esfuerzo y demás características propias de cada uno, es decir, dependiendo el cargo que se analice los factores de riesgo varían, por lo cual la valoración será diferente a la de otros cargos que tengan menor o mayor factor de riesgo o esfuerzo. El peso o porcentaje es el valor que se le da al factor de acuerdo a la importancia o consideraciones establecidas por la empresa. La distribución entre todos los factores y su posterior suma debe abarcar el 100%. La escala de prorratio se establece en el formato EP-01.



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Versión 01
Nombre del Formato ESCALA DE PRORRATIO		Código EP-01	

Responsable:	Periodo de Elaboracion:
--------------	-------------------------

FACTORES	PESO %	SUBFACTORES	I	II	III	IV	V
REQUISITOS INTELECTUALES	80%	Experiencia	20	40	60	80	100
	50%	Conocimientos	10	20	30	40	50
	50%	Nivel Educativo	10	20	30	40	50
ESFUERZO	40%	Físico	5	10	15	20	25
	60%	Mental	20	40	60	80	100
RESPONSABILIDAD	80%	Resultados	20	40	60	80	100
	20%	Información Confidencial	5	10	15	20	25
CONDICIONES DE TRABAJO	100%	Medio / Riesgo	10	20	30	40	50
TOTALES			100	200	300	400	500

APROBACIONES

Director General	Coordinador Administrativo	Coordinador Academico

A continuación, se relacionará el manual de valoraciones por puntos:

- Factor: Requisitos intelectuales

Subfactor N° 1: Experiencia

Definición: Hace referencia al tiempo de labor que se requiere como requisito para el cargo.

I: Periodo de 6 meses a 1 año

II: Periodo de 1 a 2 años

III: Periodo de 2 a 3 años

IV: Periodo de 3 a 4 años

V: Mayor de 4 años

Subfactor N° 2: Conocimientos

Definición: Hace referencia a los conocimientos que se requiere como requisito para el desarrollo de las funciones del cargo.

I: Sin conocimiento

II: Conocimiento Bajo

III: Conocimiento Medio

IV: Conocimiento Medio Alto

V: Conocimiento Alto

Subfactor N° 3: Nivel Educativo

Definición: Hace referencia al nivel educativo que se requiere para el cargo.

I: Primaria

II: Bachillerato

III: Técnico - Tecnólogo

IV: Profesional

V: Posgrado

- Factor: Esfuerzo

Subfactor N° 4: Físico

Definición: Hace referencia a la persistencia e intensidad que trae consigo la realización o practica de alguna actividad.

I: Poco esfuerzo físico, actividades donde el movimiento es mínimo

II: Posiciones o movimientos constantes y diversos, alternados entre de pie y sentados

III: Trabajadores de pie en puestos de trabajo

IV: Actividad constante con manipulación de objetos y personas.

V: Gasto de energía, movimientos continuos, gran esfuerzo muscular y exposición a altas temperaturas.

Subfactor N° 5: Mental

Definición: Hace referencia grado de atención y utilización de facultades mentales, con grandes exigencias de concentración.

I: Poco esfuerzo mental, actividades básicas y operativas.

II: Atención y análisis en la realización de actividades laborales.

III: Atención constante y esfuerzo mental continuo.

IV: Alta concentración mental y desempeño.

V: Concentración mental y análisis para toma de decisiones.

- Factor: Responsabilidad

Subfactor N° 6: Resultados

Definición: Hace referencia al nivel o grado de cumplimiento de metas u objetivos con/sin instrucción y supervisión.

I: Está sujeto a supervisión y a realizar labores básicas sin objetivos que cumplir.

II: Recibe instrucciones precisas y supervisión directa para el cumplimiento de algunos objetivos.

III: Ejecución de procesos estandarizados, con cumplimiento de resultados de áreas.

IV: Ejecución de proyectos o procedimientos en donde los resultados son de gran relevancia para la organización

V: Obtención de resultados que marcan la continuidad de la organización.

Subfactor N° 7: Información Confidencial

Definición: Hace referencia a la responsabilidad en el manejo de los datos confidenciales, que son de suma relevancia para la organización.

I: Manejo de datos básicos al cual se tiene acceso de manera pública.

II: Manejo de un margen de información confidencial

III: Maneja constantemente información confidencial de los procesos.

IV: Manejo de información confidencial sin divulgación. Dando origen a sanciones.

V: Manejo de información muy confidencial, con absoluta discreción sobre los procesos y otras actividades internas

- Factor: Condiciones de Trabajo

Subfactor N° 8: Medio/Riesgo

Definición: Hace referencia al ambiente en el cual se desempeñan las actividades, mezclado con la propensión a sufrir algún tipo de accidente en el puesto de trabajo aun teniendo en consideración las medidas de seguridad con las que se cuente.

I: Ambiente de trabajo estable, pocas posibilidades de accidentes

II: Se está expuesto a diferentes ambientes de trabajo con algunas posibilidades de accidentes.

III: Ambiente de trabajo agotador y exigente con posibilidades de accidentes.

IV: Ambiente de trabajo inestable con probabilidades de accidentes.

V: Constante riesgo de accidentes, por manejo de maquinaria y/o sustancias a altas temperaturas en ambientes muy inestables.

Cuando se realiza la respectiva escala, se procede a realizar la asignación de los respectivos puntos a los diferentes cargos de la institución, en este caso no se tendrán en cuenta el personal docente ya que a este se le cancela por hora catedra laborada. La asignación de puntos se establece en el formato EP-02.



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Versión 01
Nombre del Formato ASIGNACION DE PUNTOS		Código EP-02	

Responsable:	Periodo de Elaboracion:
--------------	-------------------------

CARGOS	FACTOR 1			FACTOR 2		FACTOR 3		FACTOR 4	TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Director General	100	50	50	10	100	100	25	10	445
Coordinador Administrativo	60	40	50	10	80	80	25	10	355
Coordinador Académico	60	50	40	10	80	80	25	20	365
Secretaria General	20	30	30	10	40	40	15	10	195
Auxiliar de Archivo	20	30	30	20	20	40	20	20	200
Auxiliar de Servicios Generales	20	20	20	25	20	20	5	40	170
TOTALES	720			425		475		110	1730

OBSERVACIONES

--

APROBACIONES

Director General	Coordinador Administrativo	Coordinador Academico

Al finalizar la asignación de los puntos para cada uno de los cargos se procede con el ajuste salarial para el periodo que se estableció.

La asignación salarial se establece en el formato EP-03.



Manual	Área	Fecha de Elab. / Modif.	Versión 01
Recursos Humanos	Dirección Administrativa	20-Abril-2018	
Nombre del Formato		Código	
AJUSTE SALARIAL		EP-03	

Responsable:	Periodo de Elaboracion:
--------------	-------------------------

CARGOS	PUNTOS*	SALARIO MENSUAL*	SALARIO DIARIO *	SALARIO DIARIO AJUSTADO*	SALARIO MENSUAL AJUSTADO*
Director General	445	\$ 2.500.000	\$ 83.333	\$ 72.143	\$ 2.164.295
Coordinador Administrativo	355	\$ 1.850.000	\$ 61.667	\$ 57.552	\$ 1.726.572
Coordinador Academico	365	\$ 1.850.000	\$ 61.667	\$ 59.174	\$ 1.775.208
Secretaria General	195	\$ 738.000	\$ 24.600	\$ 31.613	\$ 948.399
Auxiliar de Archivo	200	\$ 738.000	\$ 24.600	\$ 32.424	\$ 972.717
Auxiliar de Servicios Generales	170	\$ 738.000	\$ 24.600	\$ 27.560	\$ 826.809
TOTALES	1730	\$ 8.414.000	\$ 280.467	\$ 280.467	\$ 8.414.000

* Puntos: Cantidad de Puntos obtenidos para el cargo

* Salario Mensual: Salario básico ganado

* Salario Diario: Es el salario básico dividido en los 30 días del mes

* Salario Diario Ajustado: Es el resultado del total del salario diario dividido entre el total de los puntos y posteriormente multiplicado por los puntos correspondiente al cargo.

*Salario Total Ajustado: Es el resultado de la Multiplicación del Salario Diario Ajustado por 30 días del mes.

OBSERVACIONES

--

APROBACIONES

Director General	Coordinador Administrativo	Coordinador Academico

Cuando se realiza la asignación salarial se deben realizar los pagos de acuerdo a los tiempos que se han establecido por la institución educativa, estos pagos se realizaran a las cuentas bancarias de nómina establecidas por cada empleado, para el personal docente se realizar el pago cada que da la finalización de las clases, estos pagos se deben relacionar en las planillas de pago.

Documentos relacionados

✓ Formatos EP-01, EP-02 y EP-03.

ELABORADO Natalia Perez Lopez Estudiante Mayo-05-2018	REVISADO José Ricardo Lopez Coordinador Administrativo Mayo-21-2018	APROBADO Andrés Lopez Director General Junio-06-2018
--	--	---



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Página 3
Procedimiento Gestión Humana		Código PC-SH03 -01	Versión 01
Macroproceso Compensación, Bienestar y Salud de las personas			
Proceso INCENTIVOS Y BENEFICIOS			

PROCEDIMIENTO DE INCENTIVOS Y BENEFICIOS

Objetivo

El presente procedimiento tiene como objetivo establecer los incentivos y beneficios que se le otorgaran a los colaboradores, de acuerdo a las condiciones establecidas por la institución con el fin de generar motivación en estos y complementar la compensación salarial.

Alcance

El presente procedimiento está diseñado para que sea aplicado a todos los colaboradores de la institución educativa.

Responsables

- Director general

Periodicidad

Este procedimiento tendrá una periodicidad acorde a las necesidades de la institución, se sugiere se realice que se realice una revisión anual al iniciar cada año.

Descripción del procedimiento

Los planes de incentivos y beneficios que se proponen para la institución educativa se enfocan en incentivos y beneficios no financieros, los cuales generen un reconocimiento en el colaborador por su labor desempeñada y por su relación con el grupo de trabajo, es por esto que los se plantean los siguientes incentivos y beneficios:

- Reconocimiento por el desempeño laboral


Este incentivo y beneficio no financiero tiene como objetivo reconocer de manera oportuna la labor desempeñada por un determinado colaborador con el fin de crear e incrementar un nivel de satisfacción en este.

Los coordinadores académicos o administrativos serán los encargados de seleccionar el colaborador que se le otorgara dicho reconocimiento, de acuerdo a las evaluaciones de desempeño y para el caso de los docentes se tendrán en cuenta las evaluaciones que realizan los alumnos al finalizar los módulos, este es un reconocimiento que se hará trimestralmente y se dará a conocer en la cartelera de la institución educativa.

- Reconocimiento por antigüedad

Este incentivo y beneficio no financiero tiene como objetivo exaltar la permanencia de los colaboradores por un determinado número de años con el fin de generar motivación, compromiso y sentido de pertenencia por parte de estos. La institución educativa anualmente realizará este reconocimiento a los colaboradores que cumplan más de tres años continuos y les otorgará un día compensatorio durante el mes en que

se cumple su tiempo de labor, así mismo se le hará entrega al colaborador una tarjeta de agradecimiento por parte de su jefe directo.

<p>La Dirección General</p> <p>le hace llegar un cálido saludo de felicitación a:</p> <p>(NOMBRE DEL COLABORADOR)</p> <p>Por sus () años haciendo parte de nuestra institución.</p> <p>Reconocemos los aportes que ha realizado durante este tiempo,</p> <p>En el cual ha contribuido a hacer realidad nuestros logros y el crecimiento</p> <p>De nuestra institución educativa,</p> <p>Brindándonos cada día su compromiso, responsabilidad y lealtad.</p> <p>Santiago de Cali, () de () del 2018</p>	 <p style="font-size: small;">INSTITUTO TECNICO OCUPACIONAL I.T.O.</p>
--	---

- Beneficios recreativos y de celebraciones

Este beneficio no financiero tiene como objetivo que los colaboradores tengan diferentes opciones de esparcimiento dentro y fuera de las instalaciones, con el fin de crear espacios donde se construya y se afiancen las relaciones laborales del equipo y de sus familias, permitiendo que se genere un buen ambiente laboral. Este beneficio será planeado por el director general de acuerdo a las fechas establecidas, entre estos beneficios encontramos: Cumpleaños (Se celebrará cada mes) - Día del profesor, de la secretaria, de la madre, del padre. - Fin de año (Se celebrará el último día del año lectivo). - Día recreativo (Se celebrará una vez al año, en el mes de agosto)

- Otros incentivos y beneficios adicionales

Estos incentivos y beneficios buscan que el colaborados obtenga descuentos por convenios que la institución realiza con restaurantes aledaños para los almuerzos y refrigerios de la semana y con instituciones de educación superior, para que realicen cursos y actualizaciones que les permita prepararse y crecer profesionalmente.

ELABORADO Natalia Perez Lopez Estudiante Mayo-05-2018	REVISADO José Ricardo Lopez Coordinador Administrativo Mayo-21-2018	APROBADO Andrés Lopez Director General Junio-06-2018
--	--	---



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Página 8
Procedimiento Gestión Humana		Código PC-SH03 -01	Versión 01
Macroproceso Compensación, Bienestar y Salud de las personas			
Proceso HIGIENE Y SEGURIDAD SOCIAL			

PROCEDIMIENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD SOCIAL

Objetivo

El presente procedimiento tiene como objetivo establecer el sistema de higiene y seguridad industrial en la institución educativa con el fin de proteger y mejorar la integridad física y de salud de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades y funciones diaria, bajo la reglamentación estipulada en el Decreto 1072 (2015) Art. 6.

Alcance

El presente procedimiento está diseñado para que sea aplicado a todos los colaboradores de la institución educativa.

Responsables

- Director general
- Coordinador Administrativo
- Coordinador Académico
- Asesor Externo de la ARL POSITIVA

Periodicidad

Este procedimiento tendrá una periodicidad de revisión mínima de una vez al año y acorde a las necesidades, cambios estructurales de la institución y modificaciones en los perfiles de cargo o cuando sea diseñado uno nuevo.

Descripción del procedimiento

El procedimiento en mención se debe desarrollar de acuerdo a lo establecido en el Decreto 1072 (2015) Art. 6, el cual inicia con:

El establecimiento de la política de seguridad y salud en el trabajo, la cual debe estar acompañada de los objetivos propuestos, los cuales deben tener indicadores medibles que permitan dar cumplimiento a dicho procedimiento. Esta política debe estar inmersa dentro en las políticas de la institución y debe abarcar a todos los trabajadores en general, independientemente de su forma de vinculación en la institución. Dicha política debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Se debe establecer el compromiso de la institución hacia la implementación de la política de seguridad y salud en el trabajo para la gestión de los riesgos laborales.
- La política debe ser específica y apropiada para la naturaleza de los peligros y tamaño de la organización.
- La política debe ser concisa, clara, fechada y firmada por el representante legal de la institución.
- La política debe ser difundida en toda la institución y debe ser accesible a todos los colaboradores y partes interesadas.

- La política debe ser revisada como mínimo una vez al año y debe ser actualizada cuando se realicen modificaciones de seguridad y salud en el trabajo.

Continuando con el procedimiento, la política de seguridad y salud en el trabajo debe ser comunicada al COPAS (comité paritario de seguridad y salud en el trabajo) y a toda la institución educativa en general.

Así mismo, debe estar acompañada del diagnóstico inicial teniendo en cuenta los parámetros establecidos en la Resolución 1111 (2017); en este diagnóstico se establece la situación actual de la institución y se debe evaluar el nivel de riesgo que se presenta para la salud y la integridad física de los colaboradores. Este proceso debe estar acompañado por un asesor de la ARL POSITIVA, quien será el encargado de realizar el respectivo acompañamiento y seguimiento; dicho proceso debe realizarse como mínimo cada año y debe estar documentado.

A continuación, se presenta el formato FC-MR-01, el cual contiene la matriz de riesgo, la cual establece por cada uno de los cargos de la institución y los factores de riesgo, los planes de acción y los compromisos que debe adquirir cada colaborador con el fin de minimizar los riesgos que pueden llegar a desencadenar enfermedades laborales; esta matriz también debe ser divulgada a cada empleado que desempeñan labores dentro de la institución educativa.

Manual: Recursos Humanos	Área: Dirección Administrativa		Versión 01
Nombre del Formato: Matriz de Riesgo			
Proceso: HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL			

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE RIESGOS

N° DE TRABAJADORES:

FECHA DE ULTIMA EVALUACION: DD / MM /

RESPONSABLE: Andres Lopez

ASESOR ARL: Claudia Viviana Muñoz

N°	PROCESO	CARGOS	ACTIVIDAD		GRUPO DE RIESGO	FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA O PELIGRO	POSIBLES EFECTOS	N° TRAB. EXPUESTOS	HORAS DE EXPOSICION	SISTEMA DE CONTROL ACUTAL	VALORACION POR ENFERMEDAD PROFESIONAL	PLAN DE ACCION	COMPORTAMIENTO Y ACTITUDES
			RUTINARIA	NO RUTINARIA										
1	Administrativo	Director General Coordinadores Secretaria General Auxiliar de Archivo		X	Psicolaboral	Trabajo repetitivo	Ninguna	Estress, dolor de cabeza, irritabilidad, agotamiento fisico.	3	8	Pausa activa sin frecuencia diaria	Bajo	Programa de capacitacion para contilar el stress y actividades de pausas activadas diarias	
						Atencion de clientes internos y externos	Contacto con estudiantes y personas externas	Estress, dolor de cabeza, irritabilidad, agotamiento fisico.			Ninguno	Bajo	Programa de capacitacion en servicio al cliente y resolucion de conflictos	Paciencia y autocontrol
						Sobrecarga de trabajo y de tiempo laboral	Ninguna	Estress, dolor de cabeza, irritabilidad, agotamiento fisico y mental.			Ninguno	Bajo	Redistribucion de funciones administrativas	Organización de las funciones y distribucion del tiempo
					Ergonómicos	Postura habitual	Mala postura y sillas no adecuadas	Agotamiento fisico, alteraciones oseas			Ninguno	Medio	Programa de prevencion fisica en el puesto de trabajo y evaluacion de puestos	Ser conciente de las posiciones al sentarse, realizar pausas activas y estiramientos frecuentes
					Fisico	Visual	Computador	Cansancio visual			Ninguno	Medio	Programa de salud y prevencion, verificacion de la iluminacion de los puestos	Controlar los tiempo de exposicion al computador, realizar chequeos medicos y utilizar gafas
						Movimientos repetitivos	Computador	Calambres, dolores en manos, tunel del carpo.			Ninguno	Medio	Programas de prevencion del tunel carpiano y actividades de pausas activas diarias	Controlar los tiempo de exposicion al computador, realizar pausas activas y estiramientos frecuentes

2	A d m i n i s t r a t i v o	Auxiliar de Servicios Generales	X		Psicolaboral	Trabajo repetitivo	Ninguna	Dolor de cabeza, irritabilidad, agotamiento fisico.	1	8	Ninguno	Medio	Programa de actividades de pausas activadas diarias	
					Biologico	Exposicion a recoleccion de basuras	Contacto con canecas de basura	Alergias, infecciones o intoxicaciones			Elementos de proteccion (Guantes y tapabocas)	Bajo	Programa de capacitacion de manejo de residuos y varificacion de elementos de proteccion	Compromiso en la utilizacion permanente de los elementos de proteccion personal
					Ergonómicos	Carga	Posicion de pie y movimientos repetitivos	Agotamiento fisico, dolor en extremidades alteraciones oseas			Ninguno	Bajo	Programa de prevencion fisica en el puesto de trabajo y evaluacion de puestos	Ser conciente del levantamiento de objetos pesados y de posiciones fijas por mucho tiempo
					Quimico	Exposicion a quimicos y productos de aseo	Liquidos de aseo	Intoxicacion, alergias, quemaduras			Ninguno	Medio	Programa de capacitacion en Bioseguridad y uso permanente de elementos de proteccion	Compromiso en la utilizacion permanente de los elementos de proteccion personal
					Fisico / Locativo	Pisos humedos	Pisos humedos en el momento de realizar el aseo	Caidas, traumatismos			Ninguno	Medio	Uso de señalizacion y de implementos de uso personal antideslizantes	Controlar la utilizacion de los liquidos cuando se hace el aseo y utilizacion permanente de los elementos de proteccion personal
3	A c a d e m i c a	Docentes	X		Psicolaboral	Trabajo repetitivo	Ninguna	Estress, dolor de cabeza, irritabilidad, agotamiento fisico.	23	5	Pausa activa sin frecuencia diaria	Medio	Programa de capacitacion para contilar el estress y actividades de pausas activadas diarias	
						Atencion de clientes internos y externos	Contacto con estudiantes	Estress, dolor de cabeza, irritabilidad, agotamiento fisico.			Ninguno	Bajo	Programa de capacitacion en autocontrol y resolucion de conflictos	Paciencia y autocontrol
					Ergonómicos	Postura habitual	Mala postura y posicion de pie	Agotamiento fisico, alteraciones oseas			Ninguno	Medio	Programa de prevencion fisica en el puesto de trabajo y evaluacion de puestos	Ser conciente de las posiciones al sentarse y de posiciones fijas por mucho tiempo
					Fisico	Ruido	Ruido generado por los estudiantes	Dolor de cabeza, irritabilidad, perdida auditiva			Ninguno	Medio	Meidiciones del ruido, programa de salud y prevencion y exámenes de audiometria	Controla el ruido en los grupos de trabajo
						Iluminacion / Visual		Cansancio visual			Ninguno	Medio	Programa de salud y prevencion, verificacion de la iluminacion de los puestos	Manejo de la iluminacion

La institución educativa en pro de buscar el bienestar y la protección de sus colaboradores debe presupuestar los recursos necesarios que le permitan el buen desarrollo del procedimiento de higiene y seguridad industrial. Este procedimiento se enfocará en:

- La matriz de riesgo y legal.
- La evaluación de factores de riesgo.
- El diseño del mapa de riesgo.
- Las capacitaciones preventivas.
- Dotación de implementos de protección personal.
- La definición del reglamento de seguridad industrial.
- La implementación del programa de higiene y seguridad industrial

Igualmente se debe implementar por parte del director general el sistema de higiene, seguridad industrial y salud ocupacional, en apoyo del asesor de la ARL POSITIVA. En este se debe establecer los objetivos y las diferentes actividades que apoyaran el programa de medicina del trabajo y medicina preventiva, acompañado del establecimiento del reglamento que contiene los lineamientos y las condiciones del sistema.

Continuando, se debe implementar el plan de emergencia, las rutas de evacuación, los puntos de encuentro, la señalización y los PON (procedimientos operativos normalizados), estos se establecen con el fin de prevenir emergencias o accidentes dentro de la institución. Cada una de las áreas y espacios internos deben estar señalizados y deben ser identificados por todos los colaboradores de acuerdo a la función que cumplen. Si al interior de la institución existen escaleras se deberá colocar antideslizantes con el fin de evitar caídas o deslizamientos.

El inventario de recursos físicos de emergencias debe ser ubicado de la siguiente manera:

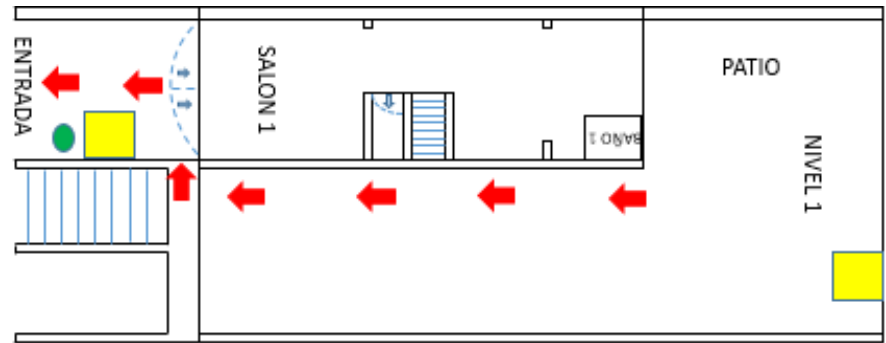
Tabla 9: Inventario de recursos de emergencia

Nombre	Lugar	Tipo	Estado	Cantidad
EXTINTOR	NIVEL 1 Recepción Pasillo al lado del patio	ABC	nov-17	2
	NIVEL 2 Aula #2 Pasillo a lado del laboratorio	ABC	nov-17	3
	NIVEL 4 Aula #1 Al lado del área de salud	ABC	nov-17	2
BOTIQUIN	NIVEL 2 Área de Salud			1
	NIVEL 1 Recepción			1
	NIVEL 4 Coordinación Pasillo entrada al aula #1 aula #5			2

Fuente: Elaboración Institución de estudio, 2017

A continuación, se mostrará la ubicación de estos en los planos de la institución:

Figura 4: Mapa de ubicación





Fuente: Elaboración Institución de estudio, 2017

Después de que se han identificado las rutas de evacuación, la señalización y la ubicación de los recursos físicos, se debe realizar la divulgación de la información a todos los colaboradores ya que es importante que estos conozcan el reglamento y los lineamientos que rigen el desarrollo de cada uno de las actividades que componen el plan de emergencia. La divulgación, capacitación y simulacros, deben estar estipuladas de acuerdo a las amenazas que se

identificaron en el diagnóstico inicial, este proceso estará a cargo del representante de salud ocupacional y director general. Los colaboradores de la institución deben conocer el reglamento de higiene y seguridad industrial, la matriz de identificación de riesgos y peligros y los métodos y procedimientos que garantizan la seguridad de cada uno.

Así mismo, se debe diseñar el plan de trabajo anual para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos en el sistema, identificando claramente las metas, las responsabilidades, los recursos y el cronograma. Cuando el plan de trabajo se ha establecido, se debe conformar el Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial (COPASO) de acuerdo a la resolución 02013 (1986), el cual debe estar conformado por un representante de los colaboradores y del empleador, al conformarse dicho comité se debe realizar la implementación de las actividades establecidas en el plan y a su vez se debe verificar y evaluar los resultados vs el plan establecido. Por último, se debe realizar la implementación de las acciones preventivas, de mejora y de evaluación de los planes de acción de acuerdo a las mejoras o correcciones que se evidenciaron durante todo el proceso.

Documentos relacionados

- Formatos FC-MR-01.

ELABORADO Natalia Perez Lopez Estudiante Mayo-05-2018	REVISADO José Ricardo Lopez Coordinador Administrativo Mayo-21-2018	APROBADO Andrés Lopez Director General Junio-06-2018
---	---	--

3.5. Estructura y diseño de los procedimientos del macroproceso de desarrollo del personal.

Se continuará con el macro proceso de desarrollo del personal, el cual incluirá los procedimientos de capacitación y entrenamiento y evaluación de desempeño.

Se realizará una descripción del proceso, donde se establecerá el objetivo, el alcance, los responsables y la periodicidad de este; seguido se desarrollará la descripción del procedimiento donde se integrarán los respectivos formatos que se deberán utilizar en el momento en que así lo requiera la institución y se finalizara relacionando los documentos que se utilizarán en dicho procedimiento.



INSTITUTO TECNICO
OCUPACIONAL
I.T.O.

Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Página 4
Procedimiento Gestión Humana		Código PC-SH03 -01	Versión 01
Macroproceso Desarrollo de Personal			
Proceso CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO			

PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

Objetivo

El presente procedimiento tiene como objetivo establecer los lineamientos que se deben llevar a cabo para las actividades de capacitación y entrenamiento con el fin de fortalecer los conocimientos y competencias de cada uno de los colaboradores que integran la institución educativa y que esto permita el logro de los objetivos organizacionales.

Alcance

El presente procedimiento está diseñado para que sea aplicado a todos los colaboradores de la institución educativa.

Responsables

- Director general
- Coordinador Administrativo
- Coordinador Académico

Periodicidad

Este procedimiento tiene una periodicidad de 6 meses, pero su planeación se realizará anual.

Descripción del procedimiento

Este procedimiento se desarrollará de la siguiente manera:

Inicialmente se debe realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación y entrenamiento que solicitan los colaboradores, esta información será recolectada de las evaluaciones de desempeño. De acuerdo a las necesidades que se identifican al iniciar cada año, el director general y los coordinadores encargados deberán determinar cuáles serán las capacitaciones o entrenamientos que deben recibir los colaboradores de acuerdo a las prioridades de la institución. Estas necesidades deberán ser diligenciadas en el formato FC-CE01-01, el cual se relaciona a continuación:



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Versión 01
Nombre del Formato Necesidades de capacitación y entrenamiento		Código FC-CE01-01	
Proceso DESARROLLO DE PERSONAL			

Responsable:	Fecha de Elaboracion:
	Día / Mes / Año

Necesidades Generales	Cargos
-	-
-	-
-	-
Necesidades Especificas	Cargos
-	-
-	-
-	-

APROBACIONES

Coodinador Academico	Coordinador Administrativo	Director General
Firma	Firma	Firma

Al establecer las necesidades de capacitación el director general y los coordinadores deberán evaluar las instituciones con las que tienen convenio para llevarlas a cabo, así mismo se deberán establecer las fechas y los lugares donde se llevarán a cabo y posteriormente se deberá notificar a cada uno de los colaboradores que deberán asistir a dicho espacio.

Cuando se tiene el proceso anterior claro, se solicitará al capacitador el cronograma que se llevará a cabo durante la jornada. En el momento de la capacitación los colaboradores deberán diligenciar el formato FC-CE02-02 que corresponde a la asistencia, esto con el fin de tener constancia de los colaboradores que asistieron y así realizar las respectivas actualizaciones de las hojas de vida.



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Versión 01
Nombre del Formato Asistencia a capacitación y entrenamiento		Código FC-CE02-02	
Proceso DESARROLLO DE PERSONAL			

Responsable:	Fecha: Día / Mes / Año
Dictado a:	
Tema:	Duración:

Nº	Nombre Completo	Cargo	Firma
1			
2			
3			

Capacitador
Firma

Cuando el proceso de la capacitación o entrenamiento finaliza, se procede a realizar la evaluación de este por parte de los colaboradores, con el fin de determinar si se cumplieron las exceptivas y si se lograron cubrir las necesidades que se tenían, esta evaluación se realizara en las reuniones semanales que se realizan en la institución. Los colaboradores deberán diligenciar el formato FC-CE03-03 que se relaciona a continuación:



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Versión 01
Nombre del Formato Evaluación de capacitación y entrenamiento		Código FC-CE03-03	
Proceso DESARROLLO DE PERSONAL			

Tema:	Fecha: Día / Mes / Año
Facilitador:	
Lugar:	
Nombre del asistente:	

Marque una X el valor que mejor refleje su opinión frente a las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta: 5= Completamente de acuerdo; 4= De acuerdo 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2= En desacuerdo 1= Completamente en desacuerdo.

1. EVALUACION DEL CONTENIDO:					
Los objetivos de la capacitación fueron presentados al inicio de la misma y éstos se han cumplido satisfactoriamente.	1	2	3	4	5
Los contenidos de la capacitación responden a los objetivos planteados y satisfacen las expectativas de la misma.	1	2	3	4	5
El nivel de profundidad de los contenidos de la capacitación ha sido adecuado.	1	2	3	4	5
2. EVALUACION DE LA METODOLOGIA					
La capacitación está estructurada de modo y comprensible, siendo adecuado su contenido teórico y práctico.	1	2	3	4	5
La duración de la capacitación ha sido adecuada y se ha ajustado a los contenidos y objetivos de la misma.	1	2	3	4	5
El material entregado en la capacitación en la capacitación ha sido útil, adecuado, claro y acorde con los objetivos y contenidos de la misma.	1	2	3	4	5
3. EVALUACION DE UTILIDAD Y APLICABILIDAD					
La capacitación le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje.	1	2	3	4	5
Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo personal y/o laboral como herramienta para la mejora.	1	2	3	4	5
La capacitación le proporcionó los conocimientos y/o información planteada de acuerdo con los objetivos y contenidos de la misma.	1	2	3	4	5
4. EVALUACION DEL FACILITADOR O DOCENTE					
El facilitador tiene dominio, conocimiento de la materia, facilitando el aprendizaje de los participantes.	1	2	3	4	5
El facilitador ha expuesto los temas con claridad, reponiendo adecuadamente a las inquietudes planteadas.	1	2	3	4	5
El facilitador ha desarrollado el curso de manera amena, participativa, mostrando capacidad pedagógica.	1	2	3	4	5
Observaciones					

Se finaliza el procedimiento con la programación del siguiente ciclo de capacitaciones o entrenamientos por parte del director general y los coordinadores.

Documentos relacionados

- Formato FC-CE01-01
- Formato FC-CE02-02
- Formato FC-CE03-03

ELABORADO Natalia Perez Lopez Estudiante Mayo-05-2018	REVISADO José Ricardo Lopez Coordinador Administrativo Mayo-21-2018	APROBADO Andrés Lopez Director General Junio-06-2018
--	--	---



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Página 6
Procedimiento Gestión Humana		Código PC-SH03 -01	Versión 01
Macroproceso Desarrollo de Personal			
Proceso EVALUACION DE DESEMPEÑO			

PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Objetivo

El presente procedimiento tiene como objetivo realizar la evaluación de desempeño a los colaboradores, con el fin de establecer cuáles son sus fortalezas y debilidades para así establecer los planes necesarios para generar un nivel de desempeño optimo y que se logre un desarrollo profesional y personal.

Alcance

El presente procedimiento está diseñado para que sea aplicado a todos los colaboradores de la institución educativa.

Responsables

- Director general
- Coordinador Administrativo
- Coordinador Académico

Periodicidad

Este procedimiento tiene una periodicidad de dos meses para el personal docente al finalizar cada uno de los módulos y anual para el personal administrativo.

Descripción del procedimiento

Este procedimiento se desarrollará de la siguiente manera:

Se inicia el proceso con la revisión, modificación y actualización de los perfiles de los cargos por parte del director general y los coordinadores, con el fin de realizar las modificaciones que se hayan presentado y así realizar las actualizaciones de las evaluaciones de desempeño.

Así mismo se deberán establecer las fechas en que se realizarán las evaluaciones a los colaboradores y se deberán establecer los objetivos y los indicadores que se medirán en el transcurso del año.

Cuando esto se ha determinado, se procede a establecer el tipo de evaluación o metodología que se aplicara para cada uno de los cargos existentes, para el caso de la institución se plantea que para todos los colaboradores se realice una evaluación de 90° la cual se desarrollara por parte del jefe inmediato y con la cual se busca evaluar las cualidades del empleado, su contribución al cumplimiento de los objetivos y su potencial de desarrollo.

El paso a seguir es desarrollar por parte del director general los criterios de evaluación para cada uno de los cargos y así determinar el modelo de evaluación a seguir. Se deberá desarrollar un modelo de evaluación para los docentes y otro para el personal administrativo. En el formato FC-ED01-01 contiene la evaluación de los docentes y en el formato FC-ED01-02 contiene la evaluación del personal administrativo.

Manual: Recursos Humanos	Área: Dirección Administrativa	Versión 01
Nombre del Formato: Evaluación de desempeño		
Proceso: DESARROLLO DEL PERSONAL		

EVALUACION DE DESEMPEÑO DOCENTES

Nombre del colaborador:

Cargo:

Periodo:

ASPECTOS DEL DESEMPEÑO	VALORACION						DESCRIPCION	
	INFERIOR		MEDIO		SUPERIOR			
1. Construcción y desarrollo del Plan Educativo Institucional	1	2	3	4	5	6	Participa en la construcción y desarrollo permanente del Proyecto Educativo Institucional. Este constituye un referente importante para su práctica pedagógica.	
2. Cumplimiento de normas y políticas educativas	1	2	3	4	5	6	Actúa de acuerdo con las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales que regulan el servicio educativo y la profesión docente. Su actuación muestra que acata el manual de convivencia y las normas concertadas	
3. Conocimiento y valoración de los estudiantes	1	2	3	4	5	6	Hace seguimiento permanente al aprendizaje de los estudiantes y apoya a los que tienen dificultades o capacidades excepcionales. Organiza su actividad docente de acuerdo con diferencias individuales, diversidad cultural y ritmos de aprendizaje.	
4. Fundamentación pedagógica	1	2	3	4	5	6	Sustenta su práctica pedagógica en enfoques y modelos educativos, pertinentes y adecuados al contexto institucional	
5. Planeación del trabajo	1	2	3	4	5	6	Organiza el trabajo escolar y prepara sus clases con base en el plan de estudios. Su planeación incluye metas claras de aprendizaje, estrategias, tiempos, recursos y criterios de evaluación.	
6. Estrategias pedagógicas	1	2	3	4	5	6	Crea un ambiente favorable para el aprendizaje. Aplica estrategias metodológicas y didácticas para que los estudiantes logren resultados satisfactorios. Utiliza de manera creativa y recursiva el material educativo existente en la institución o en el contexto.	
7. Estrategias para la participación	1	2	3	4	5	6	Propicia la participación de los estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa en el análisis de ideas, toma de decisiones, construcción de acuerdos, desarrollo de proyectos y organización de actividades institucionales.	
8. Evaluación y mejoramiento	1	2	3	4	5	6	Realiza un proceso continuo y permanente de mejoramiento personal y académico de los estudiantes, a partir de los resultados de las evaluaciones internas y externas.	
9. Innovación	1	2	3	4	5	6	Mejora su práctica pedagógica a través de estudios, investigaciones, experiencias y proyectos que desarrolla en la institución educativa.	
10. Compromiso institucional	1	2	3	4	5	6	Trabaja con ética y profesionalismo. Cumple de manera puntual, eficaz y eficiente con sus responsabilidades, jornada laboral y horarios. Mantiene una actitud positiva para mejorar el quehacer pedagógico, administrativo y comunitario. Participa en actividades institucionales.	
11. Relaciones interpersonales	1	2	3	4	5	6	Se comunica con los distintos integrantes de la comunidad educativa de manera efectiva. Respeta las opiniones que difieren de las propias. Ayuda a que los estudiantes se sientan valorados. Escucha con atención y comprensión.	
12. Mediación de conflictos	1	2	3	4	5	6	Identifica las causas que motivan conflictos y el contexto en que surgen. Propone alternativas para llegar a acuerdos con base en el manual de convivencia y en las necesidades e intereses de las partes. Hace seguimiento a los compromisos adquiridos.	
13. Trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6	Se integra al trabajo en equipo de estudiantes, docentes y directivos. Mantiene el espíritu de trabajo en grupo y promueve esfuerzos orientados al logro de objetivos comunes.	
14. Liderazgo	1	2	3	4	5	6	Motiva con su ejemplo y acción pedagógica, procesos formativos de los estudiantes y de toda la comunidad educativa hacia el logro de los propósitos institucionales.	
SUBTOTAL DE CADA VALORACION							TOTAL: () Puntos	PORCENTAJE: () %

OBSERVACIONES:

*La suma total máxima que puede obtener un docente es 84 puntos y equivale al 100%. El cociente de la división del total de puntos entre 84 se multiplica por 100 para obtener el porcentaje correspondiente. Si el porcentaje es inferior a sesenta por ciento (60%), la valoración se considera no satisfactoria.

Manual: Recursos Humanos	Área: Dirección Administrativa	Versión 01
Nombre del Formato: Evaluación de desempeño		
Proceso: DESARROLLO DEL PERSONAL		

EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL ADMINISTRATIVO

Nombre del colaborador:

Cargo:

Periodo:

ASPECTOS DEL DESEMPEÑO	VALORACION						DESCRIPCION		
	INFERIOR		MEDIO		SUPERIOR				
Motivacion	1	2	3	4	5	6	Es una persona motivada y tiene disposición para aceptar retos y responsabilidades		
Iniciativa	1	2	3	4	5	6	Demuestra disposición al actuar de manera proactiva, buscando nuevas oportunidades y soluciones a problemas		
Innovación	1	2	3	4	5	6	Es creativo (a) y hace aportes novedosos a su trabajo.		
Flexibilidad	1	2	3	4	5	6	Tiene una actitud positiva frente a los cambios y se adapta fácilmente		
Cumplimiento	1	2	3	4	5	6	Es puntual en sus horarios y en sus labores.		
Organización	1	2	3	4	5	6	Es organizado (a) tiene al día su trabajo y se preocupa por ser eficiente en el manejo de información física.		
Conocimiento del Trabajo	1	2	3	4	5	6	Habilidad y destreza para aplicar los conocimientos teóricos y/o prácticos en el desempeño del cargo.		
Discreción	1	2	3	4	5	6	Maneja con total reserva la información confidencial.		
Responsabilidad y dedicación a la tarea	1	2	3	4	5	6	Se preocupa por hacer su trabajo bien, siendo comprometido y responsable en sus tareas.		
Solución de Problemas	1	2	3	4	5	6	Maneja desacuerdos y busca alternativas de solución.		
Trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6	Se comunica, coopera y está comprometido con su grupo de trabajo.		
Manejo de situaciones de presión	1	2	3	4	5	6	Maneja con control y confianza en situaciones que demandan altos niveles de esfuerzo y tensión.		
Conciencia de costos	1	2	3	4	5	6	Interés por el cuido de los bienes y debido uso, control y protección de los recursos y equipos asignados.		
Habilidad para aprender y atender	1	2	3	4	5	6	Capacidad de recibir y seguir instrucciones.		
Cumplimiento de las Normas	1	2	3	4	5	6	Grado de acatamiento de las normas.		
SUBTOTAL DE CADA VALORACION							TOTAL: () Puntos	PORCENTAJE: () %	

OBSERVACIONES:

*La suma total máxima que puede obtener un colaborador es 90 puntos y equivale al 100%. El cociente de la división del total de puntos entre 90 se multiplica por 100 para obtener el porcentaje correspondiente. Si el porcentaje es inferior a 50%, la valoración inferior, si esta entre 51% y 70%, la valoración es media y si esta entre 71% a 100%, la valoración es alta.

Al finalizar el proceso de las evaluaciones se procede a divulgar a cada colaborador los resultados con el fin de realizar el plan de desarrollo y dar solución a las oportunidades de mejora que se encontraron en el proceso.

Para el personal docente se realiza una evaluación adicional, la cual es realizada al finalizar cada módulo dictado, esto con el fin de garantizar el buen desempeño del docente. El formato FC-ED01-03 contiene dicha evaluación.



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Versión 01
Nombre del Formato Evaluación Docente		Código FC-ED01-03	
Proceso DESARROLLO DE PERSONAL			

Modulo:	Fecha: Dia / Mes / Año
Docente:	

<p>Marque una X el valor que mejor refleje su opinión frente a las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta:</p> <p>5= Completamente de acuerdo; 4= De acuerdo 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2= En desacuerdo 1= Completamente en desacuerdo.</p>
--

1. EVALUACION DEL CONTENIDO:					
Los objetivos del modulo fueron presentados al inicio del mismo y éstos se han cumplido satisfactoriamente.	1	2	3	4	5
Los contenidos del modulo responden a los objetivos planteados y satisfacen las expectativas del mismo.	1	2	3	4	5
El nivel de profundidad de los contenidos del modulo han sido los adecuados.	1	2	3	4	5
2. EVALUACION DE LA METODOLOGIA					
El modulo está estructurado de modo comprensible, siendo adecuado su contenido teórico y práctico.	1	2	3	4	5
La duración de la capacitación ha sido adecuada y se ha ajustado a los contenidos y objetivos de la misma.	1	2	3	4	5
El material entregado en la capacitación en la capacitación ha sido útil, adecuado, claro y acorde con los objetivos y contenidos de la misma.	1	2	3	4	5
3. EVALUACION DE UTILIDAD Y APLICABILIDAD					
El modulo le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje.	1	2	3	4	5
Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo profesional y /o laboral como herramienta para la mejora.	1	2	3	4	5
El modulo le proporcionó los conocimientos planteados de acuerdo con los objetivos y contenidos del mismo.	1	2	3	4	5

4. EVALUACION DEL FACILITADOR O DOCENTE					
El docente tiene dominio, conocimiento de la materia, facilitando el aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3	4	5
El docente ha expuesto los temas con claridad, reponiendo adecuadamente a las inquietudes planteadas.	1	2	3	4	5
El docente ha desarrollado el modulo de manera amena, participativa, mostrando capacidad pedagógica.	1	2	3	4	5
Observaciones					

Cuando se ponderan cada uno de los resultados y se evalúa la percepción de los estudiantes con respecto a los docentes, se procede tomar estos resultados en cuenta en el plan de desarrollo y de capacitación y entrenamiento. Cada uno de estos resultados debe archivarse en la carpeta de cada colaborador.

Documentos relacionados

- Formato FC-ED01-01
- Formato FC-ED01-02
- Formato FC-ED01-03.

ELABORADO Natalia Perez Lopez Estudiante Mayo-05-2018	REVISADO José Ricardo Lopez Coordinador Administrativo Mayo-21-2018	APROBADO Andrés Lopez Director General Junio-06-2018
--	--	---

3.6. Estructura y diseño de los procedimientos del macroproceso de las relaciones con el empleado.

Por último, se finaliza con el macro proceso de relaciones con el empleado, el cual incluirá el proceso de cesación o ruptura laboral.

Se realizará una descripción del proceso, donde se establecerá el objetivo, el alcance, los responsables y la periodicidad de este; seguido se desarrollará la descripción del procedimiento donde se integrarán los respectivos formatos que se deberán utilizar en el momento en que así lo requiera la institución y se finalizara relacionando los documentos que se utilizarán en dicho procedimiento



INSTITUTO TECNICO
OCUPACIONAL
I.T.O.

Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 20-Abril-2018	Página 6
Procedimiento Gestión Humana		Código PC-SH03 -01	Versión 01
Macroproceso Relaciones con el empleado			
Proceso CESACION O RUPTURA LABORAL			

PROCEDIMIENTO CESACION O RUPTURA LABORAL

Objetivo

El presente procedimiento tiene como objetivo establecer las causas principales de las rupturas laborales que se presentan en la institución educativa, con el fin de diseñar mecanismos que permitan retener el personal y que si se realizan desvinculaciones sean justas y enmarcadas en lo parámetros legales.

Alcance

El presente procedimiento está diseñado para que sea aplicado a todos los colaboradores de la institución educativa que dan por terminada la relación laboral.

Responsables

- Director general

Periodicidad

Este procedimiento tendrá una periodicidad acorde a las necesidades de la institución, es decir cada vez que se produzca una desvinculación.

Descripción del procedimiento

De acuerdo a los dos tipos de contrato que se manejan en la institución educativa por parte de esta, no existe algún tipo de indemnización de acuerdo a lo establecido por la ley.

Es por eso que cuando el director general toma la decisión de no continuar con algún colaborador que se encuentra vinculado por prestación de servicios deberá realizar una comunicación formal donde establezca la fecha de finalización del contrato, igualmente para el personal docente se deberá entregar un comunicado donde se confirme la culminación del módulo que se encuentra en curso, este documento debe contener una copia que será archivada en la carpeta de cada colaborador.

El formato FC-DES01 contendrá el comunicado para ambos casos.



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 07-Mayo-2018	Versión 01
Nombre del Formato Comunicado finalización de contrato		Código FC-DES01	
Proceso RELACION CON EL EMPLEADO			

COMUNICADO DE FINALIZACION DE CONTRATO

Santiago de Cali, ____ de ____ del ____.

Señor(a)
Nombre del Empleado
Cargo

Por medio de la presente el INSTITUTO TECNICO OCUPACIONAL I.T.O. ha decidido dar por terminado su contrato de prestación de servicios/ hora catedra.

Su contrato de prestación / hora catedra comenzó el día _____ e irá hasta la finalización de la jornada de trabajo del día _____, para un total de _____ semanas laboradas.

De ante mano agradecemos los servicios que presto a nuestra institución.

Atentamente,

C.C No.
Director General

Cuando la carta es entregada al colaborador, se debe firmar una de las copias como señal de recibido de la información.

Así mismo se le hará entrega al colaborador de la carta de recomendación donde se establece el periodo de tiempo laborado y el cargo que desempeño en la institución.

El formato FC-DES02 contendrá la carta de recomendación.



Manual Recursos Humanos	Área Dirección Administrativa	Fecha de Elab. / Modif. 07-Mayo-2018	Versión 01
Nombre del Formato Carta de Recomendación		Código FC-DES02	
Proceso RELACION CON EL EMPLEADO			

CARTA DE RECOMENDACION

Santiago de Cali, ____ de ____ del ____.

A QUIEN CORRESPONDA

El Sr (a) _____, identificado con cedula de ciudadanía numero _____, se desempeñó en nuestra institución en el cargo de _____, desde el ____ de ____ del ____ hasta el ____ de ____ del ____ con un contrato de _____.

Cualquier información adicional con gusto será atendida en el número de teléfono _____ Ext. _____.

Atentamente,

C.C No.
Director General

Documentos relacionados

- Formato FC-DES01
- Formato FC-DES02

ELABORADO Natalia Perez Lopez Estudiante Mayo-05-2018	REVISADO José Ricardo Lopez Coordinador Administrativo Mayo-21-2018	APROBADO Andrés Lopez Director General Junio-06-2018
--	--	---

4. Conclusiones


- En la institución educativa de estudio los procesos de gestión del talento humano no están definidos, es por eso que la mayoría de estos se llevan de manera informal y sin un soporte de fondo que aporten al buen funcionamiento de la organización y al bienestar de los colaboradores.
- Al ser estos procesos informales y al no encontrarse una estabilidad laboral, no se genera en los colaboradores una motivación, un sentido de pertenencia, una responsabilidad y un compromiso que garantice el buen desarrollo de las funciones de cada uno de estos, es por eso que al brindarse la posibilidad de diseñar y estandarizar los procesos de gestión del talento humano se lograra mantener al interior de la organización personal idóneo, que aporte al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- De acuerdo a la revisión de cada uno de los procedimientos y de los soportes teóricos revisados en la bibliografía del documento, se podrá soportar que los procesos que se plantean permiten dar cumplimiento al objetivo general y objetivos específicos que se han planteado, existiendo una relación entre la teoría y la aplicación en el día a día de las organizaciones.
- El diagnóstico inicial que se realizó a la institución permitió conocer a fondo el funcionamiento de la misma, lo cual ajustado a las diferentes propuestas planteadas por los autores dio como resultado el planteamiento de cada uno de los macro procesos de gestión del talento humano que mejor se adaptan a la institución educativa.
- El estructurar y documentar los macro procesos de gestión del talento humano permitirán a la institución educativa el desarrollo de los procesos de forma más

asertiva, permitiendo generar una estandarización y que en un futuro se logre una certificación en calidad que repercuta en el éxito de la institución educativa.

- Cada uno de los formatos que se establecieron a lo largo del proceso, facilitar en cierta medida el cumplimiento del paso a paso de cada uno de los procedimientos establecidos, dando como resultado la documentación necesaria que se debe tener al interior de la organización.
- Así mismo es importante que por parte de las directivas de la institución, se genere un compromiso a la hora de aplicar dichos procedimientos y que se lleven a cabalidad cada uno los pasos que se establecieron, con el fin de que realmente se logre evidenciar la importación del diseño de los macro procesos al interior de la institución.
- Los cinco macro procesos de gestión del talento humano deberán estar alineados a los objetivos y necesidades de la institución, con el fin de que realmente se logren los resultados que garantizan los altos estándares en los procesos y en la calidad de vida de cada uno de los colaboradores.

A continuación, se presenta en síntesis el plan sugerido para la implementación de los macro procesos de gestión del talento humano que mejor se adaptan a la institución educativa.

Tabla 10: Plan sugerido de implementación

PLAN SUGERIDO DE IMPLEMENTACION DE LOS MACROPROCESOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO 						
MACROPROCESOS	PROCESOS	APLICA		PRIORIDAD		
		SI	NO	BAJA	MEDIA	ALTA
<i>ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION DEL AREA DE GESTION HUMANA</i>	<i>Planeación estratégica</i>	X				X
	<i>Políticas del área</i>	X				X
	<i>Marco legal</i>	X			X	
	<i>Análisis y diseño de cargos</i>	X				X
<i>INCORPORACION Y ADAPTACION DE LAS PERSONAS A LA ORGANIZACIÓN</i>	<i>Requisición y reclutamiento</i>	X				X
	<i>Selección de personal</i>	X				X
	<i>Contratación</i>	X				X
	<i>Socialización e inducción</i>	X			X	
<i>COMPENSACION, BIENESTAR Y SALUD A LAS PERSONAS</i>	<i>Compensación y estructura salarial</i>	X				X
	<i>Incentivos y beneficios</i>	X				X
	<i>Higiene y seguridad industrial</i>	X			X	
	<i>Calidad de vida laboral</i>		X			
<i>DESARROLLO DEL PERSONAL</i>	<i>Capacitación y entrenamiento</i>	X				X
	<i>Desarrollo profesional, planes de carrera</i>		X			
	<i>Evaluación de desempeño</i>	X			X	
	<i>Monitoreo</i>		X			
<i>RELACIONES CON EL EMPLEADO</i>	<i>Negociación colectiva y pacto colectivo</i>		X			
	<i>Relaciones con el sindicato</i>		X			
	<i>Cesación y ruptura laboral</i>	X				X

Fuente: Elaboración del autor

5. Recomendaciones

- Llevar a cabo cada uno de los procedimientos que se plantearon para las necesidades de la institución, con el fin de garantizar y fortalecer en los empleados la motivación y el compromiso, que garantice el buen desempeño de sus funciones.
- Realizar el seguimiento al cumplimiento de cada uno de procesos con el fin de realizar las actualizaciones pertinentes y que no se ejecuten de manera inadecuada.
- Dar un componente de formalización al proceso de contratación con el personal administrativo ya que el actual no está acorde de acuerdo al código sustantivo de trabajo y no se dando cumplimiento a las condiciones de ley.
- Dar la importancia que requiere el proceso de reclutamiento y selección, ya que es el punto inicial donde se logra identificar al mejor personal que se adapte a las necesidades de la organización y se logre garantizar el buen desempeño de las funciones.
- Ajustar el proceso de la estructura salarial con el fin de garantizar a los colaboradores, el pago justo por las funciones que se desempeñan, dando cumplimiento a los parámetros que se establecen por ley.
- Asignar un presupuesto económico que permita generar programas de incentivos y beneficios atractivos que motiven al personal a desarrollar mejor sus labores.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2005). *5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Arteaga Agreda, S. (2016). Nuevos Retos en el Reclutamiento y Selección de Personal: Perspectivas Organizacionales y Divergencias Éticas. *Boletín*, 1(33), 66-74.
- Benitez Vasquez, M. A., & Rodriguez Cuenca, J. A. (2012). Diseño de Macroprocesos de Gestión Humana en una Pyme. *Trabajo de Grado*. Cali: Universidad del Valle.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2001). *Administración de Recursos* (Decimo Segunda ed.). Mexico: Thomson Editores.
- Calderon Hernandez, G., Naranjo Valencia, J. C., & Alvarez Giraldo, C. (2007). La Gestión Humana en Colombia: Características y Tendencias de la Práctica y de la Investigación. *Estudios Gerenciales*, 39-64.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Bogota: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos* (Octava ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano* (Tercera ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos* (Novena ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Decreto 1072 de 2015 Art. 6.* (15 de Abril de 2016). Obtenido de Ministerio de Trabajo: <http://www.mintrabajo.gov.co>
- Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos* (Decimo Primera ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Dessler, G., & Varela Juarez, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano* (Quinta ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Dolan, S., & Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 33 - 52.

- Dolan , S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestion de los Recursos Humanos* (Tercera ed.). España: McGraw Hill.
- Gallego, M. (2012). Gestion Humana Basada en Competencias. *Revista Universidad EAFIT*, 63-71.
- Garcia Solarte, M. (2008). La Gestión Humana en las Organizaciones: Una Perspectiva Teórica. *Universidad del Valle*, 1-31.
- Garcia Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestion Humana. *Pensamiento y Gestion N°27*, 162 - 200.
- Garcia Solarte, M., Murillo Vargas, G., & Gonzalez Campo, C. H. (2011). *Los Macro Procesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestion Humana*. Cali: Artes Graficas Editores.
- Gomez Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). *Gestion de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Madrid: Pearson Educacion, S.A.
- Gomez Samaniego, R. (2000). *Administracion de los Recursos Humanos en Instituciones Educativas*. Mexico, D.F: Trillas S.A.
- Institucion Ocupacional ITO. (2014). *Manual Induccion Organizacional*.
- Mendez Alvarez, C. (1998). *Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias Economicas, Contables, Administrativas*. Bogota: McGraw Hill.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administracion de Recursos Humanos* (Novena ed.). Mexico: Pretince Hall.
- Puchol, L. (2007). *Direccion y Gestion de Recursos Humanos* (Septima ed.). Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Resolucion 02013 de 1986*. (6 de Junio de 1986). Obtenido de Arl Sura: www.arlsura.com
- Resolucion 1111 de 2017*. (27 de Marzo de 2017). Obtenido de Arl Sura: www.arlsura.com
- Rodriguez Valencia, J. (2002). *Administracion de Personal* (Sexta ed.). Mexico: Thomson Editores.
- Rubino, A. N. (2007). Desafíos de la Gerencia y el Liderazgo de la Educación Superior. (U. P. Liberador, Ed.) *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 22(002), 147-163.

Ruiz Soto, J. V., & Salas Arbelaez, L. (2009). Definicion y Diseño de los Macroprocesos de Gestion Humana. *Trabajo de Grado*. Cali: Universidad del Valle.

Werther, W., & Davis, K. (1995). *Administracion de Personal y Recursos Humanos* (Cuarta ed.). Mexico: McGraw Hill.